

Formation

« Il reste des progrès à faire dans l'identification des besoins de formation »



La formation au sein des groupes bancaires est soumise à la fois à l'internationalisation des métiers, au durcissement du cadre réglementaire, et à la tâche toujours difficile d'identifier les réels besoins de collaborateurs.



■ **La Société Générale réorganise ses fonctions de ressources humaines, pourquoi et dans quel objectif ?**

Depuis cinq ans, le Groupe s'est profondément transformé. À titre d'illustration, plus de 40 % de nos collaborateurs (sur un total de plus de 80 000 personnes) travaillent désormais à l'étranger. Sur notre activité historique, la banque de détail, le nombre de personnes hors de l'hexagone (près de 30 000), est désormais supérieur à celui du réseau français de la Société Générale. Nous sommes présents sur plus de 75 pays, dont 27 en banque de détail, et nous poursuivons notre politique d'implantation en Europe de l'Est, sur le pourtour méditerranéen et en Afrique.

Cette internationalisation et l'augmentation du nombre de métiers à très forte spécificité ont nécessité que chaque branche d'activité (banque de détail, banque de financement et d'investissement, gestion d'actif et gestion privée, directions centrales) soit dotée de fonctions supports dédiées. C'est la réforme que nous avons opérée en 2000 et qui a entraîné une dé-

centralisation substantielle des fonctions RH.

Aujourd'hui, l'objectif n'est pas de revenir à une centralisation des fonctions supports, mais de mutualiser tout ce qui peut l'être pour aboutir à une organisation matricielle et optimisée.

■ **Quels sont vos grands chantiers de formation ?**

Au cours de la période précédente, nous nous sommes attelés à de grands chantiers, comme le passage à l'an 2000, le passage à l'euro des activités de marché, ou encore le passage à l'euro fiduciaire. Dans les mois à venir, une part importante de la formation sera consacrée à l'accompagnement du changement lié à la mise en place du programme 4D I qui a pour objectif de développer le service multicanal de la banque de détail afin de répondre au mieux aux attentes et aux nouveaux besoins de la clientèle. Parallèlement, nous allons poursuivre notre effort de formation sur la déontologie, la lutte contre le blanchiment et la sécurité des personnes et des biens. Enfin, compte tenu du

volume important de recrutements que nous réalisons, nous continuons d'enrichir et de développer nos dispositifs d'intégration. Bien entendu, nous poursuivons, par ailleurs, nos actions récurrentes en matière de promotion, d'acquisition, d'entretien et de perfectionnement des connaissances.

■ **Qu'en est-il des grands chantiers réglementaires ?**

Pour ce qui est des normes IAS, des formations ponctuelles ont déjà été mises en place en 2003. Une fois l'ensemble des contraintes réglementaires connues et stabilisées, nous prévoyons de proposer des formations adaptées en fonction des acteurs concernés. Bâle II est également un thème sur lequel nous allons enregistrer des demandes. Nous avons d'ores et déjà des équipes en charge d'accompagner les développements sur ces sujets.

■ **L'approche des besoins de formation a-t-elle évolué ?**

La mutation, qui s'est opérée depuis une dizaine d'années, et qui s'est accentuée au fil du temps, a

consisté à passer d'une offre de formation à grosses mailles, générique en quelque sorte, vers un système plus sophistiqué avec des offres très spécifiques.

Par le passé, les stages d'une semaine exclusivement dispensés à Paris ou dans quelques grandes villes de province, étaient monnaie courante. Aujourd'hui, il est fréquent de se former sur un sujet précis en une demi-journée, voire une heure ou deux.

Cette évolution implique une meilleure identification des besoins, un ciblage plus fin quant aux bénéficiaires, un effort de concentration dans la conception des contenus, et naturellement une multiplication du nombre de sites de diffusion. En un mot, la satisfaction du besoin de formation implique de faire plus court, plus spécifique et au plus proche des bénéficiaires.

Il reste cependant des progrès à accomplir pour tirer tout le bénéfice de cette évolution, notamment, par rapport à une identification des besoins – encore trop souvent – insuffisamment approfondie. Une bonne analyse des besoins individuels ou collectifs implique donc un dialogue étroit entre tous les acteurs concernés par la formation.

Il faut noter enfin que la formation peut être la réponse adéquate à une problématique donnée, mais qu'elle n'est pas forcément la seule, et qu'il est parfois plus pertinent de s'attacher à résoudre un dysfonctionnement organisationnel ou managérial que de dispenser une formation.

■ La hausse globale du niveau de formation initiale à l'embauche a-t-elle modifié les demandes en formation continue ?

Nous avons effectivement recruté un nombre de personnes très important à la fin des années soixante et au début des années soixante-dix, puisqu'en quelques années, les effectifs de la Société Générale ont doublé. À cette époque, la formation proposée de-

vait compléter un niveau scolaire, généralement inférieur au baccalauréat, des nouveaux embauchés.

Le contexte d'aujourd'hui est radicalement différent. L'accroissement des exigences de la clientèle qui attend de sa banque un rôle de conseil et d'expert, la diversification des métiers, l'internationalisation des activités impliquent un niveau de recrutement très supérieur. Aujourd'hui, pour être embauché à la Société Générale, il faut justifier au minimum d'un diplôme de niveau Bac +2 pour travailler dans la banque de détail, et de niveau Bac +5 pour travailler dans la banque d'investissement et de financement. Dans ces conditions, la formation continue s'oriente avant tout sur l'approfondissement de méthodes et de services complexes, afin de renforcer le professionnalisme de l'ensemble des collaborateurs, et au premier chef, naturellement, des jeunes recrutés.

■ Quel est l'impact de l'évolution technologique sur les contenus de la formation bancaire ?

L'évolution technologique est omniprésente dans le secteur bancaire. La sophistication des systèmes d'information ou de télécommunication a amené à rechercher des formations de plus en plus poussées et ciblées pour nos informaticiens. La mise en place de nouveaux outils conduit parallèlement à proposer des formations spécifiques pour les utilisateurs concernés, qu'ils soient en back ou en front-office, qu'ils travaillent dans la banque de détail ou dans la banque d'investissement et de financement.

Avec la mise en place du dispositif de relations multicanal, il est clair que les métiers bancaires et leurs conditions d'exercice évoluent en profondeur. C'est ainsi, par exemple, que le conseiller de clientèle qui avait jusqu'alors l'exclusivité de la relation clientèle devient aujourd'hui un acteur parmi d'autres. Savoir partager l'information, maîtriser les nouveaux outils,

accompagner les changements organisationnels, adapter les comportements ou les modes de management, voilà autant de chantiers qui nécessitent un apport par de la formation.

■ Quelle politique de formation mettez-vous en œuvre, notamment auprès des jeunes diplômés, compte tenu du risque de leur départ vers la concurrence après un premier poste à la Société Générale ?

Notre ambition est d'abord que les jeunes diplômés que nous recrutons deviennent le plus rapidement possible de véritables professionnels auxquels nous pouvons confier des responsabilités opérationnelles. C'est pourquoi nous veillons à les former le plus complètement dès leur arrivée dans l'entreprise.

Il serait naturellement absurde de ne pas former nos collaborateurs, jeunes ou moins jeunes, au motif qu'ils sont susceptibles de quitter l'entreprise. Ce qui compte, dans la fidélisation des salariés, c'est d'abord l'appréciation qu'ils portent sur leur entreprise, sur le fait qu'elle se développe, qu'elle a des projets, qu'elle est performante et bien gérée. Et à partir de cette appréciation, c'est la conviction qu'ils pourront connaître au sein du groupe Société Générale une évolution personnelle et professionnelle correspondant à leurs capacités et à leurs attentes.

■ Les partenaires sociaux travaillent sur un « carnet de formation continue » pour les salariés. Qu'en pensez-vous ?

Compte tenu de la vitesse avec laquelle le monde change, je me demande si cela fait sens de savoir que telle personne a suivi un stage il y a 20 ou 25 ans... La FBF a émis le souhait de faire simple si l'on veut éviter que le carnet de formation ne connaisse le même sort que le carnet de santé. ■

Propos recueillis par Anne Drif

*4D : Dispositif de Distribution de la banque de Détail de Demain