



# LES NOUVELLES FRONTIÈRES DE LA FORMATION BANCAIRE

OLIVIER ROBERT DE MASSY \*  
GENEVIÈVE LHOMME \*\*

La crise financière ouverte depuis l'été 2007 témoigne, par son ampleur et ses sous-jacents (les instruments de transfert du risque de crédit), de la révolution que connaissent les activités bancaires et financières depuis quelques décennies. La formation professionnelle bancaire est entrée, elle aussi, dans une ère de changement. Les deux phénomènes ne sont pas indépendants. En effet, les établissements bancaires ont besoin d'individus dotés d'une expertise accrue et sans cesse mise à jour pour appréhender un univers bancaire et financier sans pareil au passé. L'élévation du niveau d'éducation, le profond renouvellement des effectifs du secteur bancaire français, l'émergence de nouvelles contraintes réglementaires et possibilités technologiques imposent de réviser l'architecture et les contenus de la formation bancaire et financière. Pour en comprendre les raisons, il faut s'intéresser d'abord, aux facteurs déclencheurs et, ensuite, aux formes sous lesquelles la formation bancaire se régénère et aborde de nouveaux territoires.

## *LES TRANSFORMATIONS DU SECTEUR BANCAIRE CONDUISENT LA FORMATION PROFESSIONNELLE À ÉVOLUER*

### *Un champ d'activités devenu global*

Les activités bancaires ont connu des mutations grâce aux évolutions technologiques et aux innovations financières. Les banques sont confrontées à de nouvelles conditions concurrentielles avec la dérègle-

\* Délégué général à la formation professionnelle de l'Association française des banques (AFB), directeur général du Centre de formation de la profession bancaire (CFPB).

\*\* Chargée de mission à la Délégation générale à la formation professionnelle.

mentation, l'internationalisation de la plupart de leurs métiers et les exigences de rentabilité accrue.

Plusieurs grandes banques françaises sont progressivement devenues internationales depuis le milieu des années 90, avec une forte accélération récente, comme l'illustre la croissance de leurs effectifs à l'étranger. Entre 1997 et 2006, ceux-ci sont passés d'environ 31 000 à plus de 182 000, soit quasiment une multiplication par six<sup>1</sup>; en parallèle, le nombre de leurs implantations doublait. Aujourd'hui, plus de la moitié des salariés de ces banques travaillent en dehors du sol français. La croissance externe a dominé cette expansion internationale, axée sur la banque de détail.

Les structures des banques sont plus complexes, les enjeux de leur développement et de leurs risques plus élevés. En parallèle, les volumes d'activité ont explosé. Entre 1997 et 2006, les actifs bancaires ont augmenté de près de 89 % (en euros courants)<sup>2</sup> ; hors bilan, les engagements sur instruments financiers à terme représentaient plus de sept fois le total du bilan des établissements de crédit fin 2002, et près de onze fois fin 2006.

Les contraintes de ce nouvel environnement se sont traduites en exigences supplémentaires d'adaptabilité, de réactivité face aux évolutions très rapides de la réglementation (en particulier en lien avec l'instauration du marché unique des services financiers), des technologies et de la concurrence.

### *La gestion des ressources humaines s'est renouvelée*

#### *Des salariés dotés d'un meilleur niveau de formation initiale*

Plusieurs facteurs ont transformé la gestion des ressources humaines dans les établissements bancaires, le premier étant l'élévation tendancielle du niveau d'éducation, phénomène généralement observé dans les pays européens (graphique 1).

Dans ce contexte, les recrutements dans les banques ont énormément changé au fil du temps (tableau 1) : en 2006, 87,5 % des embauches s'opèrent à bac + 2/3 et au-delà, contre 58,5 % en 1987. Les embauches avec un niveau inférieur au bac sont tombées à moins de 3 %.

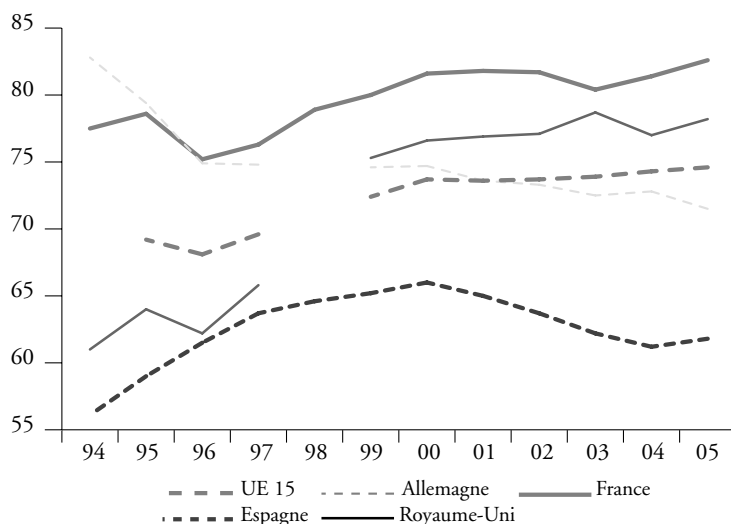
**Tableau 1**  
**Niveau de formation initiale du personnel embauché**

en %	1987	1991	2006
Inférieur au Bac	15,5	10,7	2,8
Bac	26	30,8	9,7
Bac + 2/3	33,4	36,8	44,5
Bac + 4/5	25,1	21,6	43

Source : AFB.

**Graphique 1**  
**Niveau d'éducation total (20-24 ans)**

% de jeunes ayant atteint le niveau supérieur du secondaire



Source : Eurostat, CFPB. UE 15, Allemagne, Royaume-Uni, données 1998 non disponibles.

La structure des qualifications du personnel en place reflète aussi cette tendance : en 1987, 65 % des effectifs en poste avaient un niveau d'éducation initiale inférieur au bac ; en 2006, ils sont moins de 30 %.

La structure des emplois (accroissement des postes de managers et d'experts, expansion des fonctions commerciales et contraction des emplois administratifs) et les anticipations des besoins de compétences sur le long terme (la banque intervient dans un marché d'acheteurs informés et exigeants, transformation des technologies) ont justifié l'embauche des plus diplômés. Dans le même temps, il est devenu impératif que les salariés soient capables de s'adapter aux transformations et à l'élargissement de leurs tâches. Or, le niveau de formation initiale est un atout pour maintenir l'employabilité.

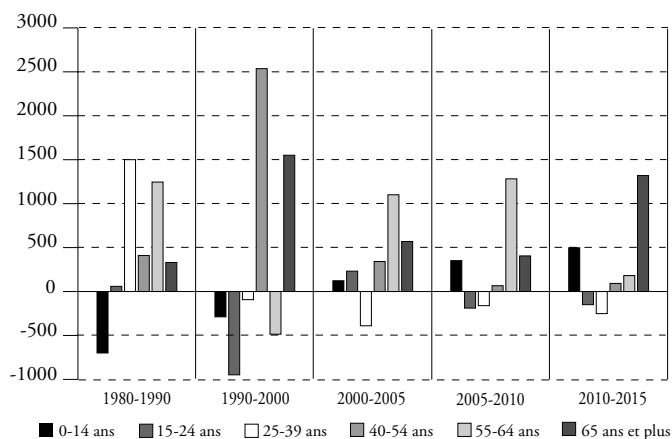
#### *Renouvellement de grande ampleur des effectifs*

Le renouvellement massif des effectifs lié à la pyramide des âges est le challenge actuel du secteur bancaire.

Jusqu'en 2012, celui-ci verra partir à la retraite nombre de ses salariés d'aujourd'hui. Leur remplacement est rendu problématique pour deux raisons :

- le vieillissement de la population conduit à un amenuisement progressif des cohortes de jeunes employables (cf. graphique 2) ;
- la possibilité de recruter tous les jeunes avec le profil adéquat pour le

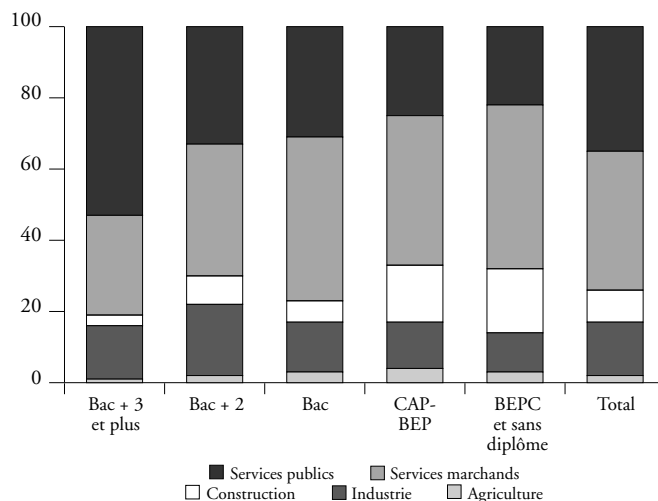
**Graphique 2**  
**Variation de la population par tranche d'âge au cours de chaque période (en milliers)**



Source : BIPE, INSEE.

secteur bancaire est contrainte. Des travaux de prospective récents du BIPE<sup>3</sup>, ont montré que d'autres secteurs (notamment le secteur public y compris l'éducation nationale) connaissent des besoins importants de recrutements au même moment, en particulier de jeunes de niveau bac + 3 et plus.

**Graphique 3**  
**Structure des recrutements par secteur et par niveau de diplôme entre 2002 et 2015**



Source : BIPE.

Les banques devront donc aussi probablement chercher à diversifier leurs recrutements vers des jeunes issus de formations éloignées des thématiques bancaires et également vers des personnes dotées d'une expérience non bancaire.

Elles auront aussi sûrement à réviser le critère du niveau de formation initiale lors des recrutements.

*Le cas de la banque de réseau : l'ampleur des flux et la professionnalisation des recrues*

La banque de détail, en France, employait environ 269 000 salariés en 2007. Dans les cinq ans à venir, les départs puis recrutements toucheront environ 30 %<sup>4</sup> des effectifs d'aujourd'hui. Elle devrait, ainsi, opérer environ 70 000 recrutements d'ici à 2012.

Le tableau 2 présente leur répartition estimée entre les principaux métiers de la banque de détail.

**Tableau 2**

Métier repère	Effectif fin 2006	Recrutements cumulés sur 5 ans
Chargé d'accueil	42 440	18 100
Téléopérateur	10 723	11 800
Conseiller clientèle Particuliers	54 099	12 900
Conseiller en gestion de Patrimoine	16 158	2 100
Conseiller clientèle Professionnels	19 907	4 900
Conseiller clientèle Entreprises	12 410	1 700
Responsable point de vente	29 994	1 800
Technicien	57 624	13 900
Responsable technicien back office	15 072	400
Analyste risques	10 648	1 600
Total	269 075	69 200

Source : IDRH, CFPB.

Le niveau de formation initiale demandé est bac + 2 et bac + 3 ; 20 % d'entre eux (notamment les conseillers de clientèle professionnels, entreprises et gestion de patrimoine ainsi que les responsables de point de vente) sont recrutés à bac + 4 et bac + 5<sup>5</sup>.

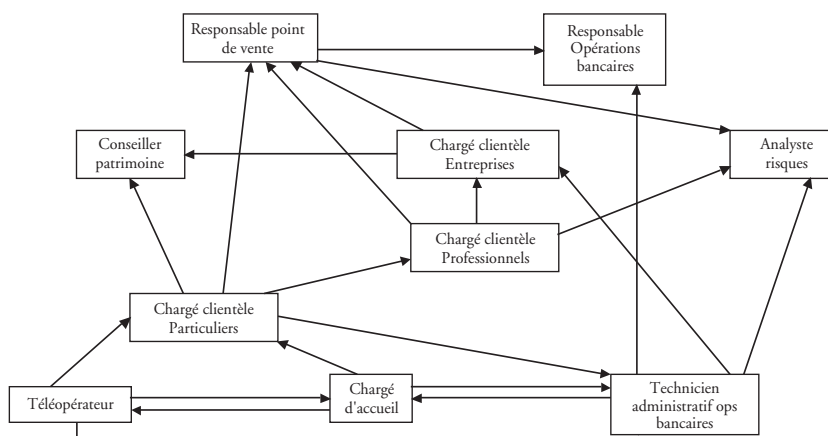
Pour faire face à l'ampleur de ces flux, la banque de détail est contrainte d'améliorer son attractivité vis-à-vis des jeunes et des salariés d'autres secteurs. Fidéliser ses collaborateurs et retenir ses seniors dans l'emploi seront aussi des priorités.

Dernier aspect, elle va devoir aussi s'appuyer sur d'importants

mouvements de mobilité interne. Ces flux de mobilité<sup>6</sup> concerneront environ 25 % des effectifs.

Le schéma, ci-dessous, illustre une modélisation simplifiée des mouvements au sein des grands métiers de la banque de détail.

### Matrice de mobilité simplifiée entre grands métiers de la banque de détail



6

Environ 10 000 chargés d'accueil vont évoluer vers des postes de conseiller de clientèle particuliers ; parmi ces derniers, 5 000 devraient rejoindre des postes de chargé de clientèle professionnels. Autre exemple : environ 10 000 mobilités viendront alimenter le métier de responsable de point de vente.

En cinq ans, un salarié sur deux, soit aura été récemment recruté, soit aura connu une mobilité et aura pu être concerné par une formation professionnalisante (dans le cadre de la formation initiale ou à son issue) ou une formation (interne ou externe) à un nouveau métier de la banque.

L'amplitude des mouvements nécessitera l'élaboration de parcours de mobilité assortis d'un accompagnement en formation afin de garantir le succès des évolutions individuelles. Tout l'enjeu consistera à apporter la réponse formation la plus efficace possible, dans le cadre d'une grande variété de formules pédagogiques : formations formelles, certifications, simples mises en main du poste... Car, rappelons-le, les individus n'ont pas le même niveau de formation initiale (déterminante pour les capacités au départ, mais aussi pour les aptitudes à apprendre encore), pas les mêmes parcours professionnels (déterminants pour les acquis de l'apprentissage informel), pas les mêmes motivations (essentielle pour la faculté à s'investir et donc pour l'efficacité des pédagogies).

*Les marchés internes de l'emploi des banques européennes (et françaises) ont changé : priorité est donnée désormais aux compétences*

La formation professionnelle spécifique (diplôme bancaire) ne joue plus le même rôle que par le passé. L'augmentation du niveau de recrutement (au minimum bac + 2) justifie moins de passer un diplôme professionnel au niveau des échelons intermédiaires de la hiérarchie des emplois bancaires.

La France, comme le Royaume-Uni encore aujourd'hui pour la banque de détail, a longtemps fonctionné sur une logique de promotion interne avec les changements de catégorie conditionnés au passage de diplômes sectoriels reconnus dans les classifications des conventions collectives.

L'embauche de débutants mieux formés a remis en cause les modalités de promotion. Ceux-ci brûlent souvent les étapes soit dès l'origine en étant intégrés à des niveaux plus élevés, soit en bénéficiant d'un avancement plus rapide dans les premières années. Même l'accès à des postes d'encadrement généralistes dans le réseau, traditionnellement réservé à la promotion interne, s'est ouvert à des diplômés du supérieur long. Les cadres « maison » sont concurrencés sur les mêmes postes par de jeunes diplômés.

Des études comparatives de secteurs bancaires européens<sup>7</sup> montrent une tendance de même nature malgré des différences nationales. Dans tous les pays étudiés, embauche et gestion des carrières ont connu des évolutions similaires :

- l'insertion de débutants plus diplômés que par le passé ;
- l'articulation entre formation initiale et formation continue remise en cause ;
- un déroulement de carrière traduisant l'affaiblissement des marchés internes de l'emploi dans les entreprises bancaires ;
- une formation continue de plus en plus nécessaire mais de moins en moins suffisante.

La gestion des salariés, de plus en plus individualisée en fonction des performances, a rendu les voies traditionnelles de promotion moins opérantes. L'adoption de systèmes fondés sur les compétences gagne du terrain dans le secteur financier européen, tant en termes de gestion que de développement des ressources humaines.

*Cependant, les certifications professionnelles bancaires conservent en Europe un certain attrait*

Une étude comparative récente<sup>8</sup> des diplômes et certificats dans les secteurs bancaires en Allemagne, Espagne, France et Italie a également mis en évidence des points communs sur la perception des diplômes et



certificats tant du point de vue des employeurs que des salariés. Les titres universitaires sont jugés peu adaptés aux besoins du marché du travail, mais ils conservent toute leur justification comme point de départ pour une carrière dans le secteur bancaire. Ils ne sont plus le moteur de l'avancement professionnel, mais ils peuvent influencer la décision de promouvoir un individu plutôt qu'un autre après plusieurs années d'ancienneté. En revanche, les diplômes et certificats professionnels ne jouissent pas de la même visibilité. L'Espagne et l'Italie leur accordent une grande importance. Ils ont une certaine considération en Allemagne et une moindre notoriété en France. Cependant, des certificats « maison » existent dans certains grands établissements bancaires européens pour fidéliser et dynamiser les performances de leurs employés, sans les rendre trop visibles pour des employeurs concurrents. Ceux-ci jouent alors un rôle important dans l'avancement professionnel interne au sein des grands groupes.

La formation professionnelle a donc entamé sa mue dans ce contexte nouveau. En France comme en Europe, les banques sont allées directement à la source (écoles, universités) pour nouer des accords afin d'embaucher des jeunes correspondant assez précisément à leurs besoins. La formation professionnelle est sortie de son cadre strictement interne au secteur. Elle a revisité son processus de diplôme. Dans l'étude européenne citée ci-dessus (*cf.* note n° 8), on peut se rendre compte que dans les pays en question, les relations et la collaboration avec les universités sont considérées comme une avancée intéressante soit pour renforcer la crédibilité des diplômes délivrés par les banques ou instituts/associations bancaires soit pour proposer une synthèse entre cursus universitaire et expérience pratique.

### *LES MUTATIONS DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE BANCAIRE*

La formation professionnelle bancaire, dans le contexte que nous avons évoqué, doit évoluer pour fournir des réponses adaptées aux besoins des entreprises et de leurs salariés. Sept enjeux majeurs dessinent ainsi les « nouvelles frontières » de la formation professionnelle bancaire : le niveau de formation initiale, sa professionnalisation, l'efficacité de l'investissement formation, le rôle et l'architecture des certifications, le développement de la validation des acquis de l'expérience, l'e-formation et la dimension européenne de la formation professionnelle.

#### *Maintenir le plus possible le niveau de la formation initiale élevé*

Il peut paraître curieux de s'intéresser à la formation initiale alors que l'on traite de la formation professionnelle continue. En réalité, un





niveau élevé de formation initiale est une réponse à la complexité des produits et de la réglementation, et aux exigences accrues des clients bien informés et mieux protégés.

Les travaux économiques empiriques montrent aussi que l'efficacité de la formation continue dépend de la qualité de la formation initiale. L'inégal accès à la formation continue va de pair avec l'inégale volonté d'y participer, elle-même en partie liée au niveau d'éducation initiale. Le désir de se former est aujourd'hui faible pour la grande majorité des adultes. Ainsi, s'instaure facilement un cercle vicieux d'autant que les rendements de la formation professionnelle sont plus faibles pour les personnes les moins qualifiées.

L'embauche de jeunes plus et mieux qualifiés, ayant appris à apprendre, renforcera l'efficacité de la formation tout au long de la vie. Cette capacité à se former ultérieurement est capitale compte tenu des flux anticipés de mobilités entre métiers et de l'évolution constante des réglementations et modes opératoires dans l'univers financier.

Cette orientation ne s'oppose pas à la recherche - en termes de prospective et d'approche de la responsabilité sociale de l'entreprise - d'une diversification des recrutements, notamment vers des salariés d'activités en reconversion et certains publics prioritaires. En revanche, elle montre clairement l'enjeu d'efficacité présent derrière la concurrence attendue des différents secteurs de l'économie concernant le recrutement de jeunes diplômés ainsi que celui de l'ambition nationale d'élévation du niveau moyen d'éducation.

### *Professionnaliser la formation initiale*

Professionnaliser les formations initiales (de tous niveaux) présente l'avantage de mieux préparer les jeunes aux emplois qui les attendent et de réduire le temps passé en entreprise pour leur intégration. Bien entendu, cette professionnalisation doit s'effectuer sans préjudice du nécessaire équilibre entre, d'une part, les matières générales, l'acquisition de capacités à évoluer et à « apprendre à apprendre » et, d'autre part, l'apprentissage des techniques professionnelles.

Concrètement, dans le cadre d'un dialogue renforcé avec les universités et les écoles, trois initiatives en cours favorisent la professionnalisation bancaire de la formation initiale :

#### *L'adaptation des cursus professionnels, quel que soit le niveau scolaire après le bac*

Pour les niveaux bac + 2 (BTS) et bac + 3 (licence), un travail important a été réalisé permettant aujourd'hui de disposer de cursus professionnels adaptés aux métiers tournés vers la clientèle de particuliers ; au-delà, des progrès sont encore à réaliser. Des initiatives sont



en cours pour insérer des « blocs de compétences techniques » dans les programmes des filières bac + 4 et bac + 5, notamment les masters. Ceux-ci sont élaborés pour différents métiers (en cours : chargé de clientèle de professionnels et gestionnaire de patrimoine), selon les choix et les référentiels de la profession, par le Centre de formation de la profession bancaire (CFPB). Ils peuvent prendre la forme d'un sous-ensemble ou d'une option de master deuxième année, ou bien en complément des années 2 et 3 du cursus des écoles supérieures de commerce.

#### *Le développement de l'alternance*

La profession bancaire s'est attachée depuis plusieurs années - partant de rien au milieu des années 90 - à développer l'alternance sous la forme de l'apprentissage ou des contrats de professionnalisation. Celle-ci offre un double avantage. Les contenus enseignés combinent notions académiques et apports concrets directement mobilisables par le jeune dans l'entreprise. Elle procure, en outre, une expérience directe en entreprise et offre des débouchés presque à coup sûr. Environ huit mille jeunes, en 2007, étaient alternants dans le secteur bancaire.

#### *La création de passerelles vers les filières bancaires*

La création de passerelles est une autre façon de professionnaliser la formation initiale. Des modules de formation sont élaborés pour rendre possible l'intégration des étudiants issus de filières générales vers les cursus professionnels. Cette démarche est conduite par le CFPB en étroite collaboration avec les universités et les écoles.

#### *Optimiser l'investissement formation*

La dépense annuelle des banques dans la formation continue se situe entre 4 et 6 % de la masse salariale, selon les établissements (bien loin de l'exigence légale de 1,6 %). Il est important de savoir si ces dépenses sont efficaces, c'est-à-dire si elles correspondent à l'investissement en formation à consentir pour l'entretien du capital humain (de salariés dotés d'un bon niveau de formation initiale et compétents) et leur fidélisation, déterminante dans un contexte de relative pénurie de recrutements.

De ce point de vue, deux problématiques interviennent dans les choix des entreprises :

#### *Priorités opérationnelles et motivations « ressources humaines »*

La banque est régie par un corpus abondant de réglementations dont certaines lui imposent de prendre en compte un large éventail de risques (opérationnels, d'image, etc.). Dans les marchés matures comme le

marché bancaire, efficacité commerciale et maîtrise des exigences réglementaires, indissociables, sont probablement l'instrument de la différenciation compétitive entre établissements. Les plans de formation des banques laissent logiquement une grande place aux formations à la réglementation, aux produits et à leur commercialisation qu'elles dispensent en interne. Les besoins des opérationnels sont ainsi servis en priorité.

La question est de savoir quels moyens (budget temps et investissements pédagogiques, notamment dans les formations diplômantes), l'entreprise doit encore consacrer aux axes plus « ressources humaines » de la formation, ceux qui ont pour objectif de fidéliser les collaborateurs par des parcours motivants et préparer les plans de mobilité entre les métiers nécessaires à la gestion des compétences dans l'entreprise.

Ces objectifs traduisent aussi son implication dans la professionnalisation de ses salariés et la sécurisation de leurs parcours.

#### *Production interne ou externalisation, mutualisée ou non*

Aujourd'hui, plus de 50 % des dépenses de formation des grands groupes bancaires sont assurées en interne. Bien entendu, il existe des formations logiquement internes, celles liées aux procédures et systèmes de l'entreprise, celles relevant de la confidentialité commerciale, celles véhiculant la culture d'entreprise. En revanche, comme d'autres dépenses qui ne sont pas le cœur du métier, la question d'une externalisation, permettant des gains de productivité, se pose.

Le modèle de la formation continue intégrée au sein des entreprises bancaires est-il efficace économiquement alors que tous les établissements sont à la recherche de baisses de coûts ? L'externalisation d'une part plus conséquente d'actions de formation paraît prévisible après l'externalisation d'autres fonctions supports.

Dans le domaine de la formation, une dimension de l'externalisation concerne la coopération entre les entreprises d'une même industrie. Aujourd'hui, le périmètre du jeu coopératif est pertinent :

- au titre d'une intervention collective vis-à-vis des structures de formation initiale (en matière d'alternance) dans un contexte de concurrence des secteurs dans le recrutement des jeunes ;
- en termes de diplômes et certifications professionnelles (*cf. infra*) ;
- en termes d'économies d'échelles concernant certaines formations, notamment celles qui s'imposent à tous et qui nécessitent d'importants investissements, comme l'e-formation.

#### *Repenser les certifications professionnelles*

Alors que les profils des recrues ont fortement évolué (*cf. première partie*), le maintien de la ligne verticale historique des formations



certifiantes telles que le CAP de banque et le brevet professionnel de banque a perdu toute sa pertinence. D'une façon plus générale, la question se pose de savoir s'il est efficace de continuer à proposer aux banques et à leurs salariés des parcours certifiants ou bien s'il faut les abandonner ?

Interrogés<sup>9</sup>, les salariés des banques perçoivent les diplômes professionnels comme permettant de s'adapter aux évolutions de l'environnement professionnel. S'ils sont centrés sur un métier, que leur durée est courte et très opérationnelle alors ils permettent d'accéder à une meilleure maîtrise du travail quotidien. Selon eux, ils offrent l'espérance d'une promotion dans l'entreprise et correspondent à une opportunité de challenge personnel et de valorisation sociale.

Au moment où le marché interne de l'emploi des banques va connaître, à grande échelle, des mobilités de salariés évoluant d'un métier à un autre, l'offre certifiante doit apporter une réponse nouvelle. Plutôt que de proposer des parcours d'ascension verticale, elle offrira des certifications complétant les compétences acquises et permettant d'acquérir celles exigées dans le métier visé. Les formations certifiantes devront privilégier la compétence plutôt que la connaissance.

Le remodelage de l'architecture de certifications bancaires s'inscrit dans un horizon de moyen terme. Les acteurs du dialogue auront à concilier leurs points de vue. Les organisations syndicales poussent à la création des certifications, les salariés y sont favorables, les responsables des ressources humaines des banques réfléchissent aux parcours professionnels internes. Mais, les consommateurs ont aussi leur mot à dire car ils s'attendent à des conseils de qualité. Le régulateur pousse, également, à la création de certifications professionnelles pour exercer certains métiers.

#### *Promouvoir la validation des acquis de l'expérience (VAE)*

La formation continue n'est pas une fin en soi. La finalité est la compétence ; c'est elle qui permet de se maintenir dans un emploi ou qui en offre l'accès. L'acquisition des compétences professionnelles se déroule aussi, dans une large mesure, de façon informelle et par l'apprentissage en poste. Si l'on estime que les diplômes et certifications sont un atout en termes de gestion des ressources humaines, au moins pour certains métiers ou pour certaines catégories de salariés, alors la VAE prend de l'intérêt et de l'importance, car elle permet de délivrer des certifications selon des modalités qui évitent les formations inutiles et redondantes. Elle devient synonyme d'économies de temps et de moyens.

En France, la reconnaissance des acquis de l'expérience est régie par le Code du Travail. Il s'agit d'un droit ouvert à toute personne engagée dans la vie active. Peuvent être prises en compte, au titre de la validation,



l'ensemble des compétences professionnelles acquises dans l'exercice d'une activité salariée, non salariée, bénévole ou de volontariat en rapport direct avec le contenu du diplôme ou du certificat. La VAE s'applique, en principe, à l'ensemble des diplômes et titres à vocation professionnelle ainsi qu'aux certificats de qualification.

Elle va modifier la façon de concevoir les formations diplômantes dans le secteur bancaire. Désormais, dès la conception d'une certification, il faut imaginer les dispositifs qui permettront à des personnes n'ayant pas suivi le cursus certifiant d'obtenir, par l'expérience, la qualification équivalente. La VAE peut être totale ou partielle. Dans le premier cas, l'expérience prouvée de la personne suffit à justifier l'obtention de la certification. Dans l'autre cas, l'expérience doit être complétée d'une séquence de formation en adéquation avec l'objectif poursuivi.

La VAE est encore peu développée en France. Dans le secteur bancaire, elle est très marginale.

### *Développer la e-formation*

Un des challenges de la formation contemporaine est d'intégrer la contrainte de temps, c'est-à-dire le manque de disponibilité des individus à se former. Le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication ainsi que les possibilités de renouvellement pédagogique qu'elles apportent sont un atout capital.

Par e-formation, il faut entendre des modalités pédagogiques faisant appel aux possibilités des technologies de l'information et de la communication. La formation en ligne peut ainsi solliciter la vidéo, les forums, des exercices interactifs, l'autoformation en ligne, etc.

Les outils de formation sur Internet permettent de minimiser la contrainte géographique. On peut constituer des classes virtuelles avec des apprenants localisés en divers points du territoire ou du globe. L'e-formation offre la possibilité de se former au moment le moins contraignant pour le salarié compte tenu de sa charge de travail. Elle facilite la mise à jour régulière des connaissances liée au changement ininterrompu des technologies et des réglementations. Elle est porteuse de gains de productivité et d'efficacité pédagogique en offrant l'individualisation des parcours, et pour les matières qui lui conviennent un processus d'apprentissage plus concentré et plus rapide (division du temps passé par deux environ).

L'e-formation correspond à la culture des jeunes embauchés et s'inscrit dans une utilisation croissante de l'Internet et des outils en ligne. Néanmoins, d'aucuns la perçoivent, aujourd'hui, comme une « pseudo-formation » souffrant justement d'une carence relationnelle qu'apporte la formation en groupe. En outre, le contexte juridique qui



entoure l'usage de l'e-formation freine son développement. Sa mise en œuvre est rendue complexe dans le cadre de la gestion du temps de la formation (formation hors temps de travail et allocation compensatrice, notamment).

Toutefois, les investissements de conception de modules en e-formation sont massifs. Actuellement, un module e-formation multimédia d'une heure coûte entre 15 000 et 45 000 euros (hors taxes) selon la technicité des concepteurs et la sophistication technologique retenue. La question de l'amortissement de telles charges est posée. Pour des outils de formation collectifs, la mutualisation des coûts est sans doute la meilleure tactique.

### *Intégrer la dimension européenne*

L'Europe se préoccupe de formation tant initiale que continue. La formation bancaire est concernée par ces actions. Nos homologues européens, centres de formation bancaires, veillent également aux initiatives lancées au plan européen et nous recherchons ensemble des voies de coopération.

L'harmonisation européenne des univers de la formation (initiale et professionnelle) se poursuit. A été adopté, en novembre 2007 un système européen des certifications avec huit niveaux<sup>10</sup>. Ce cadre européen des certifications (CEC) s'imposera à partir de 2010 dans les vingt-sept pays.

Le CEC vise à promouvoir la mobilité et l'employabilité des travailleurs dans les États membres. C'est un instrument de mise en correspondance des systèmes de certifications des États membres qui aidera les employeurs et les établissements d'enseignement de toute l'Europe à comparer et à mieux comprendre les qualifications de chacun. Les huit niveaux couvrent l'éventail des certifications délivrées de la fin de l'enseignement obligatoire jusqu'aux niveaux les plus élevés de l'enseignement universitaire et de la formation professionnelle.

Les crédits d'apprentissage européens pour la formation et l'enseignement professionnel<sup>11</sup> sont partie intégrante du CEC. Ce dispositif va progressivement structurer le monde français de la formation.

La formation professionnelle doit s'appuyer sur l'ECVET, système d'accumulation, de capitalisation et de transfert d'unités. Il attestera les acquis définis en termes de connaissances, savoir-faire et compétences pour une qualification. Ce dispositif, aussi, tend à mieux valoriser les compétences.

La formation professionnelle bancaire s'est mise en situation de relever ses challenges. Les questions techniques seront résolues avec plus de facilité. En revanche, les aspects d'efficacité de l'investissement

formation ne peuvent être traités indépendamment des dispositions législatives. Or, dans le contexte français très réglementé, très administré et doté de circuits de financement simples comme la tuyauterie d'une usine à gaz, la marge de manœuvre reste aujourd'hui étroite sauf à réformer la philosophie même du système dans le sens d'une plus grande liberté et responsabilité des acteurs et de davantage d'efficacité.

### NOTES

1. Sources : CECEI, Rapports annuels. Les effectifs sont ceux des groupes BNP Paribas, Société générale et Crédit agricole, principaux acteurs de l'internationalisation bancaire française.
2. Source : Commission Bancaire.
3. Source : Prospective emploi-formation horizon 2015, une nouvelle approche, DEPP et BIPE, 2006 et prospective à moyen terme pour le CFPB, novembre 2007.
4. Source : Étude prospective des métiers de la banque de détail, IDRH pour le CFPB, 2007.
5. Ces proportions sont inversées pour les recrutements dans les fonctions centrales des sièges et pour les métiers de la banque de marché et d'investissement.
6. Dans l'étude IDRH-CFPB citée dans la note n° 4, le terme mobilité a une acception particulière. Il s'agit d'un changement entre deux des dix grands emplois qui sont retenus pour l'analyse et qui constituent une partition des emplois de la banque de réseau au sein du secteur bancaire.
7. Source : Évolution de l'emploi et des qualifications dans le secteur bancaire, C. Bruniaux, 2001. Pays sous revue Allemagne, Espagne, France, Italie, et Grande-Bretagne.
8. Source : Étude comparative CFPB des diplômés et certificats en France, Allemagne, Italie et Espagne, Claudio Dondi, juillet 2007.
9. Source : IFOP pour le CFPB, Modalités d'attachement des collaborateurs et futurs collaborateurs de la profession bancaire à la notion de diplôme, septembre 2007.
10. La notion de certificat recouvre trois notions en France :
  - un diplôme délivré par différents ministères dotés d'instance consultative ;
  - un titre, diplôme ou certificat délivrés par des ministères sans instance consultative, des organismes privés et publics ;
  - un certificat de qualification professionnel délivré par les commissions paritaires nationales de l'emploi des branches professionnelles.
11. En anglais, European Credit for Vocational and Education Training soit ECVET.

