

# Une formation plus proche du terrain

La crise financière, qui semble laisser la place à une crise économique, a manifestement été générée par un déficit de compétences au plus haut niveau. C'est ce que conclut une étude récente de deux professeurs de finance, de l'EPFL et de l'Université de l'Ohio, qui met pratiquement hors de cause les systèmes de rémunération.

Pourtant, jamais l'offre de formation n'avait été aussi large\* et le nombre de détenteurs de qualifications internationalement reconnues aussi important dans les banques. Comment alors expliquer l'inadéquation entre les qualifications et les besoins?

Un facteur est la difficulté, voire l'impossibilité, de maîtriser l'extrême complexité, même en sortant des meilleures écoles. Dominer un produit est une chose, comprendre les multiples interdépendances des derniers instruments financiers en est une autre.

## Exigences en hausse

En outre, la formation ne garantit pas le succès d'un individu ou d'une organisation, si les comportements à risque susceptibles de générer d'importants revenus sont valorisés au détriment des règles de l'art de la profession et du bon sens. Un système de valeurs centré sur l'éthique et défendu par la direction est indispensable.

Il reste que la grande majorité des instituts financiers est consciente que les compétences de leurs collaboratrices et collaborateurs n'ont jamais été aussi importantes pour faire face à la concurrence. Les banques universelles ou privées identifient toujours des carences en termes de vente, de développement commercial ou de management. Les métiers de la finance se complexifient, tout comme la réglementation.

Il en découle une montée de l'exigence des employeurs. Ceux-ci financeront en priorité des formations diplômantes reconnues, au détriment des formations à la carte ou axées sur le développement des *soft skills*, proposées sur deux ou trois jours avec un objectif pédagogique approximatif.



Par Steeves Emmenegger

Fondateur du cabinet  
emmenegger | compétences | conseils

Les sociétés privilégient les formations diplômantes reconnues

«Nous encourageons systématiquement nos jeunes talents dans le *private banking* ou l'*asset management* à obtenir un CFPI ou un CFA», indique Christian Donzé, directeur du centre de formation de la Banque Cantonale Vaudoise et membre de la commission formation de l'Association suisse des banquiers (ASB). Les diplômes du Centre de formation pour les professionnels de l'investissement (CFPI) ou du Chartered Financial Analyst (CFA) Institute sont devenus indispensables pour revendiquer certaines fonctions.

La formation s'éloigne aussi des méthodes qui faisaient la part belle au travail individuel sanctionné par un examen. L'objectif est aujourd'hui de travailler ensemble, d'habituer à réfléchir transversalement et d'identifier les impacts de ses actions dans les autres domaines de la banque.

«Nous privilégions les études de cas en groupe, en complément aux jeux de rôle, pour nous concentrer sur le fond et moins sur la forme, ainsi que pour développer une vision systémique», souligne Christian Donzé. Celui-ci cite notamment un *micro MBA* basé sur ce principe, qui rencontre un réel succès à l'interne.

C'est pour cette raison que les brevets et autres maîtrises fédéra-

les ont été remplacés dans le paysage national des certifications bancaires par des cursus plus proches des besoins du terrain, comme les diplômes de l'Ecole supérieure spécialisée en banque et finance (ESBF). Les organismes de formation se multiplient, s'adaptent tant bien que mal à ces nouvelles contraintes et développent leur offre dans cette direction.

«En plus des formations techniques, nous proposons de nouveaux thèmes, comme la finance comportementale ou l'éthique», annonce Joëlle Frick Muhlemann, directrice de l'Institut supérieur de formation bancaire (ISFB). La manière d'enseigner évolue: le *blended learning* (mélange de cours en salle et individuels via un support informatique) est utilisé chaque fois que c'est possible.

## Standards de qualité

Face à une demande qui reste assez soutenue de la part des instituts financiers, l'offre de formation est considérée comme pléthorique par les professionnels, qui dénoncent une valeur ajoutée très inégale. En dehors des organismes de formation reconnus qui mènent aux certificats évoqués plus haut, les organes faitiers comme l'ASB tentent de faire adopter des standards de qualité pour les recommander.

Mais rares sont les organismes qui se plient à ces exigences. Certains rencontrent cependant une nouvelle clientèle, des personnes qui financent elles-mêmes leur formation pour se protéger d'un éventuel licenciement ou pour retrouver plus rapidement un emploi.

Quant aux formations plus généralistes mobilisant des ressources financières importantes, de type *executive MBA*, elles devraient avoir plus de peine à remplir leurs classes. Elles ne sont plus proposées aujourd'hui qu'à de très rares privilégiés au potentiel évident.

\* Voir [www.edubank.ch](http://www.edubank.ch), le site de Genève Place Financière pour la formation bancaire et financière en Suisse romande.