

La Formation Comme Remède à la Crise

Nicolas LEMMEL, Julien RECAN

Octobre 2009

En période de crise, la formation est une arme permettant aux cadres d'améliorer leurs compétences et, ainsi, leur employabilité. Un récent sondage entrepris par Cadremploi et Kelformation révèle que 80% des cadres estiment que la formation leur permettra de passer la crise. En finance, domaine hautement technique, où les compétences métier sont rares et recherchées, la formation peut permettre à tout type de profil de se démarquer et de rester compétitif.

L'industrie financière fait essentiellement appel aux trois profils suivants :

- Des profils maîtrise d'œuvre (MOE) en charge de la rédaction des spécifications techniques et des développements
- Des profils maîtrise d'ouvrage (MOA) en charge du recueil des besoins, de la rédaction des spécifications fonctionnelles, des recettes et de l'accompagnement des utilisateurs
- Des profils quantitatifs (QUANT) en charge des composantes mathématiques des projets

A chaque profil, peuvent être associés :

- des intervenants externes, collaborateurs de cabinets de conseil et de SSII
- des intervenants internes, employés des banques de financement, de détail et sociétés de gestion.

Les problématiques de ces deux types d'intervenants semblent différentes :

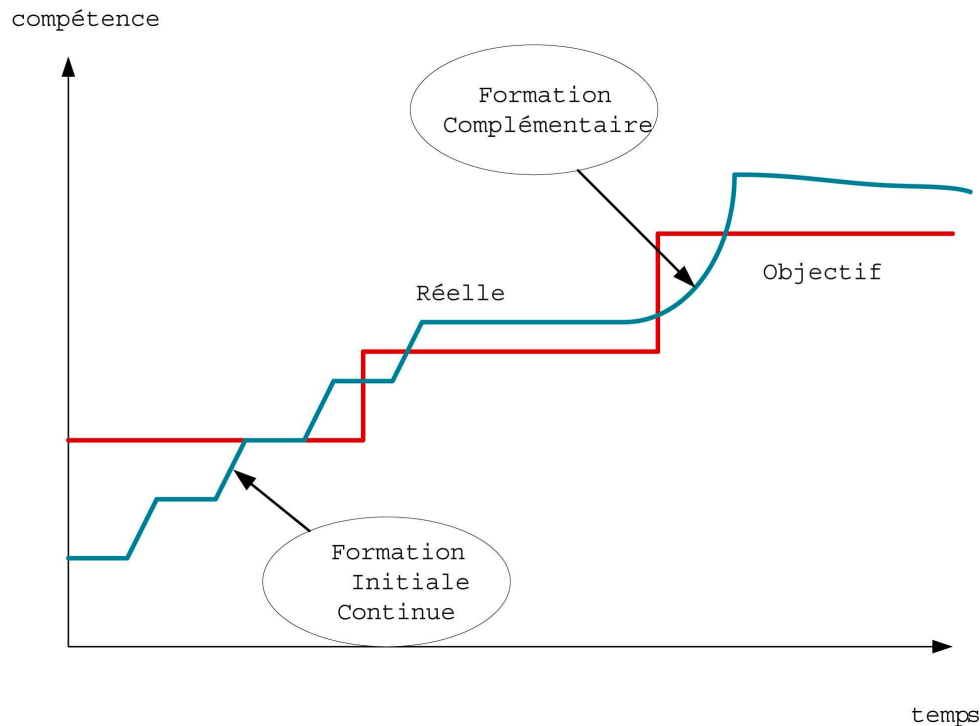
Les Intervenants Externes Quel que soit le profil, une double compétence est de plus en plus souhaitée. Alors que pour un profil junior en *maîtrise d'œuvre* des compétences techniques peuvent suffire, les clients attendront souvent d'un profil confirmé ou senior de bonnes connaissances fonctionnelles dans le domaine dans lequel il interviendra. De même, un intervenant en *maîtrise d'ouvrage* ayant des compétences informatiques ou quantitatives sera avantagé.

Dans un contexte où l'offre de prestation dépasse la demande et où les temps d'inter-contrat s'allongent, il est donc primordial pour un cabinet de

conseil ou une SSII de renforcer les aptitudes de ses collaborateurs en leur permettant d'acquérir cette double compétence. Ceci leur permet d'augmenter l'employabilité des consultants mais également de les fidéliser. Ces deux enjeux majeurs poussent ces acteurs à adapter leurs plans de formation.

En effet, dans le monde du conseil et de la prestation de service, les trois types de profil ne revêtent pas la même importance. Alors que beaucoup de jeunes diplômés trouvent une mission de type MOE ou support, les profils confirmés ou senior évoluent vers des missions d'expertise ou de maîtrise d'ouvrage. Ainsi, un cursus de formation sur mesure est un facteur primordial pour accompagner les consultants dans leur évolution vers des postes plus fonctionnels ou dans l'approfondissement de leurs compétences techniques. Les organismes de formation ont alors, outre l'organisation et la vente de formations, un rôle de conseil vis-à-vis de leurs clients afin de déterminer la stratégie de formation la plus adaptée à leurs spécificités. Dans ce contexte, il semble que la cohérence et l'originalité des offres permettent de se démarquer.

Les Intervenants Internes Les besoins en formation des banques de financement et des sociétés de gestion semblent différer de ceux des sociétés de conseil. La demande porte souvent sur des sujets plus précis et plus pointus ou sur des formations plus en rapport avec le développement de la personne comme le management et l'expression. L'objectif est ici de former des futurs responsables et décideurs de l'entreprise tout autant que de les fidéliser. Même si



les besoins diffèrent, l'adaptation des plans de formations semble également être une nécessité face à la crise. Il convient de rendre le plus rentable possible le coût de cette adaptation et les investissements en formations.

En période de crise, il est donc impératif de former ses collaborateurs afin de permettre à ces derniers de rester compétitifs et de les fidéliser. Mais, comme nous l'avons évoqué la formation est également un centre de coût qui doit être vu comme un investissement. Celui-ci peut être vu à court ou à long terme :

- A court terme, une formation permet à un collaborateur d'aborder une problématique dans de bonnes conditions. Néanmoins, sans suivi ni formation complémentaire, les compétences

déclinent de manière inéluctable et limitent donc les bénéfices de cette formation à plus long terme.

- A long terme, une formation accompagnée d'un suivi permet à un collaborateur d'acquérir une base de compétences solide. L'expérience montre qu'une vision de long terme, basée sur un programme de formations cohérent, formations complétées par un suivi, lui permet de développer ses compétences de manière durable et efficace. En particulier, une fois la formation initiale terminée, il est souvent nécessaire que le stagiaire continue de monter en compétence et franchisse des *paliers*. Le graphique ci-dessus illustre cette nécessité.

En conclusion, la formation doit être considérée comme un investissement à long terme permettant de rester compétitif à court terme et de fidéliser les collaborateurs dans un environnement en perpétuel changement. Dans le domaine des risques, par exemple, des changements structurels et méthodologiques voient et continueront à voir le jour dans les années à venir. La capacité des banques et des sociétés de conseil et de services à traiter ces sujets avec efficacité sera déterminante, la formation des collaborateurs aux nouvelles problématiques induites par les crises devenant alors une nécessité.