



Les financiers invités à combler leurs lacunes

Pour bien piloter leurs compétences professionnelles et managériales, les approches des DRH se structurent.

PAR SORAYA HAQUANI

Depuis quelque temps, Thibaud F., trader senior au sein d'une banque française à Londres, a noté un changement dans la salle de marché où il travaille avec 500 collaborateurs : ses jeunes collègues sont régulièrement envoyés en formation. « *Ce n'était pas le cas auparavant. Je constate que c'est de plus en plus fréquent, indique-t-il. C'est nécessaire, cela constitue un gage de sécurité sur les systèmes et les risques*

engagés. » Le phénomène est loin d'être anodin dans un contexte où les banques de financement et d'investissement (BFI) veulent intervenir davantage dans l'acquisition et le suivi des connaissances de leurs salariés, notamment les juniors intervenant sur les marchés financiers. L'affaire Kerviel a marqué les esprits et les managers, comme les directeurs des ressources humaines (DRH), même s'ils ne veulent pas en parler, ont pris conscience de l'importance de la formation pour sensibiliser leurs cadres - jeu-

nes comme expérimentés - à toutes les nouvelles contraintes de la BFI : gestion des risques, contrôle interne, conformité, inspection...

Référentiel de compétences

Pour piloter la gestion d'un savoir-faire aussi varié que technique chez leurs financiers, les DRH se dotent en interne, ou avec l'aide d'un prestataire, d'un référentiel de compétences, tableau qui énumère, par fonctions, la liste des connaissances acquises et à acquérir, qu'elles soient liées

à la nature de la profession ou au management. « Nous notons beaucoup d'intérêt de la part des groupes bancaires en France et à Londres pour cet outil que nous proposons depuis cette année », remarque Eric Chardoillet, CEO (*chief executive officer*) de First Finance. Selon le cabinet de formation, les besoins sont réels. Un récent sondage qu'il a réalisé auprès d'une cinquantaine de directeurs de formation et managers opérationnels au sein de banques américaines, anglaises, suisses et françaises, basées à Londres, montre que 45 % des sondés font état d'une méconnaissance des normes réglementaires. « Nous aidons les banques à établir un référentiel en nous appuyant sur notre outil Training Advisor qui liste de façon structurée les compétences devant être maîtrisées pour chaque métier de la finance, ajoute Eric Chardoillet. Cet instrument est souvent adapté à l'organisation de l'établissement financier. » Chez Exane, le dispositif a été mis en place en interne cette année. « J'ai moi-même distribué à tous les collaborateurs, en avril dernier, un guide où figure ce référentiel avec la déclinaison des compétences par familles de métiers, raconte Béatrice Guynamant, responsable formation et développement des compétences au sein de la filiale de BNP Paribas. Cela leur montre qu'ils peuvent être eux-mêmes les acteurs de leur propre évolution, car ils peuvent s'en servir comme base lors des entretiens annuels. Il leur permet aussi d'identifier les autres métiers vers lesquels ils peuvent s'orienter. C'est un véritable outil de gestion des mobilités professionnelles. »

Une culture orale

Avec la crise, certains responsables ont aussi ouvert les yeux sur leurs lacunes en matière de management. Chez les professionnels des marchés, où la culture managériale est peu présente alors que les équipes subissent une pression permanente, l'apprentissage de la gestion des ressources humaines fait désormais aussi l'objet de formations. « Nous avons à gérer trois types de compé-

tences : les fondamentales, qui sont obligatoires, par exemple en matière de déontologie et de gestion des risques, les compétences techniques sur les marchés et les produits avec des formations destinées à tous les collaborateurs afin de bien les former sur toute notre chaîne de métiers, et les compétences humaines et managériales, énumère Béatrice Guynamant. Les financiers qui travaillent sur les marchés ont plutôt une culture orale et il est important de les sensibiliser à des circuits de communication plus structurés. » First Finance propose ainsi des formations sur les techniques comportementales et sur le management appliqué à la finance. « Elles sont destinées à des managers

L'AVIS DE...

Jean-Pierre Pinatton,
membre du collège de l'Autorité des marchés financiers (AMF),
a animé le groupe de travail sur la certification professionnelle



Michel Labelle

« L'importance d'une approche standardisée en matière de connaissance et d'évaluation »

Pourquoi avoir mis en place un dispositif de certification professionnelle des connaissances réglementaires ?

C'est une idée ancienne. La directive MIF (Marchés d'instruments financiers, NDLR) ayant renversé la charge de la preuve en matière de responsabilité des prestataires de services d'investissement vis-à-vis de leurs clients, l'AMF a décidé de formaliser un dispositif de certification. Désormais, toute personne qui intervient dans le cadre des instruments financiers doit avoir un niveau de formation général minimum, qui peut se traduire par le passage d'un examen dispensé par des organismes labellisés par le Haut conseil certificateur de place.

Qui sont les professionnels visés ?

Les vendeurs, les gérants de portefeuille, les traders... Nous sommes allés jusqu'aux

responsables des back-offices. Cela concerne les collaborateurs des banques de financement et d'investissement, mais aussi ceux de la banque de détail qui commercialisent des titres OPCVM et conseillent leurs clients.

N'est-ce pas un projet trop ambitieux ?

Il est ambitieux, mais la crise montre l'importance d'avoir une approche standardisée en matière de connaissance et d'évaluation. C'est aussi un projet réaliste ; au 1^{er} juillet 2010, date d'entrée en vigueur du dispositif, tous les professionnels ne devront pas passer l'examen : ceux en poste bénéficieront d'une clause dite de « grand-père » les en dispensant. Toutefois, en cas de changement d'établissement, ils devront se soumettre à l'évaluation. Enfin, cet examen est aussi un « sésame », le but étant qu'il soit reconnu internationalement.

qui gèrent pour la première fois des équipes front-office ou post-marché pouvant comprendre jusqu'à quinze ou vingt personnes, ou à des managers confirmés qui veulent se perfectionner, explique Eric Chardoillet.

En termes de risques opérationnels et même simplement d'efficacité, on peut observer que certains managers nommés à la tête d'équipe de front-office ont auparavant été de très bons 'traders' mais qu'ils n'ont pas nécessairement

les aptitudes ou qu'ils n'ont pas été formés à encadrer des collaborateurs. » Un constat qui confirme le trader senior basé à la City : « Dans certaines banques, le sens du management n'est pas la première qualité requise des patrons de 'desks'. C'est

45 % des cadres de banques étrangères basées à Londres méconnaissent les normes réglementaires

Ne pas être dépassé par les techniques et produits

plutôt la 'fermeté', au regard des limites imposées aux 'traders' par exemple. »

Signe de la portée stratégique du sujet, le savoir de ces professionnels a récemment fait l'objet d'un travail de place à l'initiative de l'Autorité des marchés financiers (AMF) (lire l'entretien page 45). L'idée de la « certification professionnelle des connaissances réglementaires des acteurs de marchés » de l'AMF : mettre sur pied un tronc commun de connaissances pour certains salariés de BFI mais aussi de banques de détail.

Mise à niveau

Au 1^{er} juillet 2010, ces spécialistes devront avoir acquis certaines connaissances en matière de réglementation, déontologie, instruments financiers, organisation des marchés... Et ceux recrutés dans les postes définis après cette date devront passer, sous six mois, un examen certifié en externe ou en interne. « La démarche de certification entreprise par l'AMF permet d'assurer que les collaborateurs exerçant des fonctions clés aient une vision transversale de leur environnement via un niveau de connaissances homogène sur ces sujets », se réjouit Dominique Depras, directeur infrastructures des marchés de l'Associa-

TÉMOIGNAGE



Gilles Dufour, consultant « coach » en management au sein de First Finance

« Tous les classiques du management sont à revisiter »

« J'exerce depuis onze ans la profession de coach, essentiellement dans le secteur financier. J'ai travaillé aux Etats-Unis et en Angleterre et je continue à le faire pour First Finance. Je forme et j'accompagne des managers d'activités mondiales, des responsables opérationnels, des membres de comité de direction... au sein de banques françaises et étrangères. Ils sont âgés

de 26 à 45 ans, mais en général, c'est la première crise de cette ampleur qu'ils vivent. A cause d'elle, ces cadres doivent gérer des départs, des démissions, des pertes de motivation... Dans ce contexte, tous les classiques du management sont à revisiter avec ces professionnels qui ne savent pas toujours comment se comporter face à ces situations. Les

thèmes abordés sont liés au 'reporting' par exemple ('Je reporte à plusieurs responsables, comment dois-je reporter efficacement?'), à la gestion des équipes ('J'ai un junior très expert qui a une communication difficile, comment faire pour qu'il s'adapte?') ou au contrôle ('Comment contrôler mes équipes sans leur donner le sentiment que je les surveille?') »

Quatre fonctions identifiées par des cartes professionnelles, dont une seule délivrée par l'AMF.

tion française des marchés financiers (Amafi). Actuellement, parmi les quatre fonctions qui nécessitent une carte professionnelle (responsable du contrôle des services d'investissement-responsable de la conformité et du contrôle interne, négociateur, analyste financier, compensateur), seule la première dispose « d'une carte délivrée par l'AMF après son contrôle des connaissances, rappelle Dominique Depras. Pour les trois autres métiers, les cartes sont attribuées directement par l'établissement financier. Elles sont déclarées à l'AMF mais il n'y a pas d'obligation de passer un exa-

men ». Pour Sofiane Aboura, maître de conférences à l'université Paris-Dauphine, qui a fait partie du comité opérationnel de l'AMF sur ce projet, il s'agit de s'assurer que ces salariés sont à niveau sur les grands thèmes de la finance contemporaine : « La difficulté, c'est qu'il y a plusieurs sous-domaines dans la finance, qui vont de la finance comptable à la finance mathématique. Et tous les domaines évoluent très vite. On peut être rapidement dépassé par les techniques et les produits. »

A l'avenir, certains espèrent une standardisation des certifications professionnelles au niveau international. « L'Amafi milite pour une harmonisation dans un certain nombre de pays, déclare Dominique Depras. Il est dommageable que les systèmes restent distincts alors que beaucoup de fonctions s'exercent sur plusieurs régions et que souvent, les éléments fondant les certifications ne sont pas propres au pays mais à la fonction elle-même : pourquoi obliger par exemple un 'trader' à se faire habilitier dans chaque pays alors que la technique globale de ce métier est la même partout ? » Un point sur lequel les grandes places financières se pencheront peut-être un jour... ■

Paris-Dauphine va former aux certifications CFA et PRM

L'université Paris-Dauphine entrevoit des débouchés dans certains métiers de la finance. Elle vient de lancer un nouveau diplôme universitaire (DU) de niveau bac+5 intitulé Certifications professionnelles en finance, destiné aux professionnels et aux jeunes diplômés. Ce DU leur propose de préparer le niveau 1 de la certification



Chartered Financial Analyst (CFA) ou le certificat Professional Risk Manager de la PRM International Association (PRMIA), deux

examens reconnus à un niveau international. « Il s'agit pour Paris-Dauphine d'être dans les standards internationaux. Cela permet d'acquérir une visibilité internationale, notamment aux Etats-Unis et en Asie », souligne Sofiane Aboura, maître de conférences à l'université Paris-Dauphine et directeur du master 2 banque d'investissement et de marché.