

## **Formation : comment anticiper les métiers de demain**

Pascal Besnard, Responsable région Genève, Managing Director, Credit Suisse (Suisse) SA  
Membre du Conseil de la Fondation Genève Place Financière

Genève, le 8 octobre 2019

*Seul le texte prononcé fait foi.*

Nous ne le répéterons jamais assez : les métiers de la finance demeurent fondamentalement des métiers de personnes. La réputation de la place financière dépend avant tout de la qualité des services offerts. Selon le sondage de l'Association suisse des banquiers paru en avril de cette année, 90% des Suisses considèrent que la formation dans le secteur bancaire représente un élément essentiel de ce succès.

La place financière genevoise est une place internationale. Elle a la chance de regrouper des activités très variées, allant de la banque de détail au commerce de matières premières en passant par la gestion de fortune. Pour pouvoir se mesurer à ses concurrentes, elle doit s'entourer des meilleurs talents. Ceci signifie non seulement d'être à même de les attirer, mais aussi de continuer à les former afin de maintenir leur niveau d'excellence.

### **Les métiers du secteur bancaire sont appelés à se transformer**

Les métiers bancaires sont en perpétuelle mutation. Aujourd'hui, trois grands facteurs de transformation peuvent être identifiés : la réglementation ; l'évolution digitale ; la durabilité.

C'est un euphémisme de rappeler que la réglementation a connu de fortes évolutions ces dernières années. Que ce soit dans la gestion des risques ou les exigences de fonds propres, l'augmentation des contraintes réglementaires entraîne une hausse des recrutements dans les domaines du contrôle des risques, de la « compliance » et du juridique.

L'innovation technologique est elle aussi au cœur de bouleversements importants. Elle change la donne du côté de la concurrence, de la relation client et de l'organisation des établissements. L'« enquête sur la numérisation et la fintech dans les banques suisses », publiée tout récemment par la BNS, montre que les banques visent un degré élevé de numérisation du modèle d'affaires actuel, dans le but de maîtriser les coûts et de rester attractives pour leur clientèle. La digitalisation a pour conséquence immédiate de voir les effectifs des services informatiques augmenter, comme le démontre l'enquête conjoncturelle 2019-2020. Des emplois sont ainsi créés. Pour les collaboratrices et les collaborateurs en place, l'objectif est de les former à ces nouveaux outils. Je reviendrai plus loin en détail sur ce point capital.

A ces deux facteurs s'ajoute celui de la durabilité. La finance durable participe pleinement à la diversité de la Place genevoise et permet en particulier d'attirer de nouvelles compétences. La formation joue un rôle essentiel dans la concrétisation d'une stratégie offensive dans ce domaine. Les établissements genevois ont certes développé un savoir-faire pointu en la matière qui leur a permis d'offrir des produits attractifs conformes aux critères de durabilité. Il s'agit à présent de renforcer la formation continue des conseiller.ère.s pour continuer à mettre en place des stratégies d'investissement au bénéfice non seulement de la clientèle mais aussi de l'ensemble de la société.

Ces défis offrent de réelles opportunités.

D'une part, ils modifient les contenus des métiers. A titre d'exemple, la relation client sera révolutionnée grâce aux potentialités du digital et l'évolution des organisations. Si bien que les collaboratrices et les collaborateurs du « front » pourront bénéficier des avancées technologiques afin d'automatiser certaines tâches administratives, devenues chronophages, et se consacrer à leur cœur de métier.

D'autre part, ils contribuent à la création de nouveaux profils à l'instar de la finance durable pour laquelle des spécialistes sont indispensables dans l'« impact investing », l'économie circulaire et le développement de produits conformes aux normes ESG.

Enfin, ils mettent en évidence la nécessité de développer des compétences clés, telles que l'analyse, la synthèse, l'autonomie personnelle et le travail en équipe, applicables à l'évolution des métiers de la banque.

### **Attractivité des métiers bancaires : rémunération et formation au cœur du débat**

La transformation rapide des professions bancaires soulève la question du maintien de leur attractivité.

Sur ce point, j'aimerais vous faire part d'un chiffre édifiant : seuls 35% des Suissesses et des Suisses placent leur salaire en première position parmi leur motivation. Dans son enquête sur les salaires 2019, l'Association suisse des employés de banque (ASEB) souligne que, globalement, 60% des personnes interrogées s'estiment satisfaits du salaire fixe et du bonus perçus. En revanche, le niveau d'insatisfaction au travail continue d'être préoccupant en raison d'un environnement de plus en plus exigeant. Par conséquent, si la rémunération constitue un élément important, elle ne garantit pas le bien-être au travail.

La formation demeure plus que jamais la meilleure réponse pour relever les défis et saisir les opportunités. Les plus jeunes peuvent se former aux métiers de demain à travers l'apprentissage. Les collaboratrices et les collaborateurs en place mettent à jour leurs connaissances grâce à la formation continue. Les Universités et les hautes écoles donnent la possibilité au secteur bancaire de faire appel à des spécialistes de pointe.

### **Formation de base : former les plus jeunes aux métiers de demain**

On ne rappellera jamais assez combien la filière de l'apprentissage a largement contribué à la réussite économique de la Suisse et fait l'objet d'une grande admiration à l'étranger. J'en suis moi-même un exemple puisque c'est en empruntant cette voie que j'ai débuté ma carrière bancaire.

Cette formation doit rester le 1<sup>er</sup> pilier de formation au sein des entreprises et doit évoluer afin de former aux métiers de demain. En effet, j'aimerais insister sur une évidence qu'on oublie trop souvent : notre but n'est pas de former des jeunes pour des métiers qui n'existeront plus ! Dans cette optique, la Fondation Genève Place Financière a renforcé son action auprès des Cycles d'orientation et des écoles de commerce du Canton. Depuis 2016, elle a mis en place une série de visites incluant des présentations et des ateliers pratiques. Ces rencontres ont pour principal objectif de motiver les élèves à mieux connaître cette voie.

Au niveau fédéral également, l'Association suisse des banquiers et l'Administration ont entamé une réflexion afin de moderniser la formation d'employé.e de commerce et adapter le CFC aux nouvelles réalités du terrain.

Tous ces éléments démontrent que le statu quo n'est pas une option pour permettre à la Suisse de demeurer une place de référence de l'apprentissage bancaire.

Si certains talents choisissent la voie dure, d'autres préfèrent continuer leurs études. La diversité des acteurs bancaires qui constituent la Place genevoise vaut aussi pour les personnes qui la composent. C'est pourquoi, la formation supérieure et la recherche fondamentale contribuent également à la qualité des prestations offertes.

### **Formation universitaire : former les spécialistes de demain**

Aujourd'hui, toutes les forces convergent – du secteur public comme du secteur privé – pour se concentrer sur la mise en valeur de Genève en tant que centre de compétences parmi les plus innovants en matière bancaire et financière.

Cela se traduit par la mise en place de filières universitaires dans des domaines où Genève se distingue de ses concurrentes. Le cursus universitaire ainsi que le CAS (Certificate of Advanced Studies) de la Haute école de gestion Genève en finance durable, première formation en ligne de ce type en Suisse, contribuent à faire de la Cité de Calvin un hub de la durabilité. Le développement du « Geneva Institute for Wealth Management » (GIWM), dont la mission est de promouvoir la gestion de fortune à l'international, ou encore la création d'un Centre en philanthropie, traduisent aussi cette exigence d'excellence.

Le dialogue entre le monde académique et celui des entreprises se concrétise par la possibilité donnée aux acteurs de la Place d'accéder directement aux hautes écoles pour présenter leurs métiers. Et la réciprocité existe aussi dans la mesure où des établissements bancaires accueillent des étudiant.e.s dans leurs séances d'investissements et leur offrent l'opportunité d'effectuer des stages. Cette immersion, qui concerne des universitaires et des collégiens très demandeurs en la matière, permet de passer du monde virtuel au monde réel.

Le rapprochement avec l'UNIGE, les visites dans les CO et notre présence à la Cité des métiers, sont autant d'exemples d'interactions indispensables avec la nouvelle génération permettant à la Place financière de s'assurer pour l'avenir d'un vivier de talents motivés à nous rejoindre.

Plus tôt nous offrons ce type de partenariat plus nous aurons des candidat.e.s potentiel.le.s à même d'assurer la relève.

### **Formation continue : la nouvelle sécurité de l'emploi**

Selon l'enquête suisse sur la population active (ESPA) réalisée en 2018, 41% du personnel bancaire en Suisse possèdent un diplôme universitaire. 29% ont suivi la formation professionnelle de base et 15% sont titulaires d'un diplôme de formation professionnelle supérieure. Aujourd'hui, une formation initiale ne fournit pas la garantie d'un emploi à vie, mais constitue le socle d'un développement permanent. La formation continue est devenue indispensable.

L'émergence des nouvelles technologies rend encore plus criants les besoins en formation. De nombreuses craintes existent de voir passer l'individu au second plan, supplanté par les moyens technologiques qui bouleversent le marché du travail. En réalité, les collaboratrices et les collaborateurs joueront toujours un rôle central : les changements technologiques ne pourront être couronnés de succès sans leur expertise. C'est pourquoi, les banques investissent dans le développement de leur capital humain.

A Genève, l'Institut supérieur de formation bancaire (ISFB) délivre un Certificat en digital finance et l'Université a développé le « Fintech Executive Education Program » qui débutera en janvier 2020.

Au niveau national, le programme de certification Skills 4.0, codéveloppé par Employeurs Banques, prépare les employés et les employées au monde du travail numérique afin de déployer pleinement leur potentiel. Il s'adresse aux personnes qui se situent dans leur deuxième moitié de vie professionnelle. Cette formation continue répond aussi au défi démographique. 1,1 million de « baby-boomers » atteindront l'âge de la retraite au cours des dix prochaines années, alors

qu'environ 500'000 jeunes seulement entreront dans la vie active. De fait, la demande de collaboratrices et de collaborateurs plus âgés (50 ans et plus) augmentera.

Les banques sont d'ailleurs actives dans la formation continue afin de permettre aux plus de 50 ans de s'adapter aux nouvelles technologies, que cela soit au niveau du matériel, des applications et des produits. Il ne s'agit pas que de répondre à la demande du client, il s'agit d'une vraie transformation que nous devons à nos employés afin que l'expérience et la connaissance restent une force compétitive incomparable au niveau international.

La certification en cours d'emploi devient un « benchmark » : les employé.e.s qui auront fait certifier leurs connaissances seront mieux placé.e.s sur le marché de l'emploi. Et tous les métiers de la finance sont concernés. C'est le cas du « Wealth Management ». Plus peut-être que n'importe quel autre domaine, la gestion de fortune a besoin d'un pool de talents désireux d'apprendre. Le conseil à la clientèle s'appuie de plus en plus sur des solutions numériques et fait face à une évolution constante du cadre réglementaire.

Environ un quart du personnel bancaire en Suisse est actif dans la gestion de fortune. Cela représente 23'000 emplois. Or, le conseil à la clientèle est la fonction la plus répandue car elle occupe plus de 40% des personnes employées dans le « Wealth Management ». Plus d'un tiers des conseiller.ère.s ont plus de 10 ans d'expérience dans l'établissement qui les emploie. Cette richesse que constitue une longue expérience est bien plus grande en Suisse qu'ailleurs. C'est pourquoi, la certification SAQ a été mise en place depuis 2017. Actuellement, les banques en Suisse comptent près de 13'000 collaboratrices et collaborateurs certifiés « Conseiller clientèle bancaire », dont plus de la moitié dans la catégorie CWMA (« Certified Wealth Management Advisor »). A Genève, l'ISFB, qui fait partie des prestataires accrédités, a d'ores et déjà octroyé 200 certificats SAQ CWM et plus de 500 candidat.e.s sont sur le point de l'être ou vont débiter leur formation.

## Conclusion

Mesdames et Messieurs, vous l'aurez compris : la formation, sous toutes ces facettes, est l'une des clés du succès de la place financière genevoise. Le savoir-faire exceptionnel des collaboratrices et des collaborateurs constitue notre marque de fabrique. C'est pourquoi, il doit être cultivé grâce à une mise à jour permanente. La compétitivité, l'innovation et la capacité d'adaptation des établissements de la Place genevoise en dépendent.