



Les banques misent sur le savoir-être

Comment ne pas se faire doubler par les Gafa ou les fintech ? En faisant le pari de l'intelligence humaine grâce aux « soft skills » des salariés.

PAR MORGANE REMY

+ EMAIL redaction@agefi.fr

PLUS SUR LE SITE WEB www.agefi.fr/emploi

« **Je jouais le rôle** d'un juré lors d'un procès d'assises sur un assassinat. Ma sentence a été alors très sévère. Lorsque j'ai réalisé que je n'avais pas toutes les informations en main, et que celles-ci m'ont été révélées, j'ai adouci mon jugement. » Feth Hadin, manager

chez HSBC, décrit un jeu de rôle auquel il a participé dans le cadre d'une formation sur les biais inconscients. Le but ? Prendre conscience de certains préjugés pour demeurer tolérant et ouvert d'esprit. « *Je ne pensais pas être concerné par ce genre de biais, mais aujourd'hui je suis à la fois plus vigilant et mieux équipé pour faire face à une situation tendue* », note celui qui est en contact quotidien avec de nombreux services de la banque. Cette formation avait pour objectif plus large d'améliorer les relations entre les collaborateurs et les clients, élément qui constitue un avantage compétitif critique chez les acteurs bancaires traditionnels à l'heure où la digitalisation distend la relation physique entre client et conseiller.

De la banque de détail à l'assurance en passant par les risques (lire le témoignage de Pascal Perrotton), tous les métiers sont concernés par cette tendance :

les institutions financières misent de plus en plus sur les *soft skills* de leurs salariés pour être plus compétitives et plus innovantes. Autrefois mal comprises, ces compétences dites « douces » (savoir s'adapter, être autonome, se montrer intègre, avoir le sens du collectif, déléguer, motiver, convaincre, être créatif...) font désormais partie intégrante de la vie des cadres en France. Selon une enquête de l'Ifop publiée en septembre, plus de deux tiers (67 %) des cadres estiment que les *soft skills* sont encouragées dans leur entreprise, un sentiment encore plus marqué chez les moins de 35 ans (72 %). Et pour 84 % des cadres, l'adaptabilité est la *soft skill* la plus valorisée dans les entreprises. Dans le monde bancaire, où les compétences techniques ont longtemps été privilégiées au détriment des compétences comportementales, les responsables RH actionnent le levier de la formation. Guillaume de Roucy, DRH opérationnel de La Banque Postale, résume la situation : « *Les compétences techniques sont une base. Ce qui est important aujourd'hui, c'est de développer la posture appropriée pour valoriser ces compétences techniques et toujours être en situation d'apprendre.* »

S'ADAPTER FACE À LA MACHINE

Si les *soft skills* ne sont pas nouvelles dans les banques, elles sont de plus en plus utilisées comme un moyen de s'adapter face à la machine omniprésente et, peut-être un jour, omnisciente. « *Nous avons toujours formé aux 'soft skills' telles que le management de projet agile ou l'assertivité pour les managers, notamment au sein de l'Institut du management du groupe La Poste*, rappelle Christine Laugier, responsable business développement à l'École de la Banque et du Réseau de La Banque Postale. *Nous offrons une grande variété de formations à destination de tous les collaborateurs pour apprendre à mieux travailler ensemble. Nous avons par exemple des formations sur la communication et la connaissance de soi depuis quelques années, ainsi que sur l'acculturation numérique plus récemment.* » Concrètement, les thèmes abordés concernent l'écoute du client, le *design thinking*, l'expérience utilisateur, le développement personnel, la collaboration... Autant de thèmes qui visent à doter les collaborateurs d'outils pour se réinventer et réinventer leur organisation alors que leur industrie doit affronter des transformations majeures et difficiles. Dans ce contexte, le savoir-être regagne du terrain sur l'expertise technique.

Certes, les technologies comme l'intelligence artificielle (IA) ont donné naissance à de puissantes machines, mais dans le domaine des *soft skills*, leur apport est inexistant. « *Face au développement de l'IA et des robots, plus efficaces sur les tâches répétitives et à faible valeur ajoutée, l'homme a encore des cartes à jouer*, considère ainsi Cécile Tricon-Bossard, directrice adjointe et ressources humaines de Natixis. *L'innovation, la créativité, la collaboration, l'intelligence émotionnelle ou le 'leadership' sont ses meil-*

TÉMOIGNAGE | **PASCAL PERROTTON**, directeur régional des risques opérations et qualité banque d'entreprises, HSBC France

« J'ai découvert que j'aimais vraiment ce rôle de formateur »

« En 2017, le groupe m'a sollicité pour co-animer une formation sur les risques et m'a proposé de me préparer grâce à une formation *leaders as teachers* qui se déroulait à Londres. Même si ce changement de posture était un défi pour moi, j'ai saisi l'occasion de pouvoir démocratiser les questions de conformité réglementaire et de lutte contre la criminalité financière au niveau du groupe. La première étape, la formation de formateurs, a été particulièrement agréable et efficace. Ce module a été l'occasion d'avancer sur la construction de notre programme et de le tester en direct, pour améliorer notre prestation de manière itérative. Cela a permis de lancer très rapidement notre propre formation, que j'anime désormais depuis deux ans. Au départ, je redoutais beaucoup le fait



de compter des dirigeants parmi les participants. Mais grâce à des retours positifs de leur part, j'ai gagné énormément de confiance en moi. Cette formation de formateurs m'a également appris à changer de positionnement, à développer mes capacités d'inclusion, à transmettre un message essentiel à un groupe disparate, à m'assurer de la progression de chacun de manière rigoureuse et bienveillante et à donner des *feedbacks* efficaces... Mais surtout, j'ai découvert que j'aimais vraiment ce rôle de formateur. J'ai depuis lancé un nouveau programme sur le crédit, dès 2017-2018. Il a pour but d'accompagner les chargés d'affaires qui doivent développer leur portefeuille de clients, tout en évaluant les risques et en restant vigilants sur la question de la conformité. »

leurs atouts. » Chez Natixis, un programme *boost your project* a été mis en place pour développer les méthodes agiles et créer une communauté de bonnes pratiques dans la gestion de projets. Le groupe Crédit Agricole S.A. s'est, lui, associé à Philonomist, un site d'articles lancé il y a un an pour offrir un point de vue philosophique sur des questions économiques, afin de proposer des contenus dédiés à l'un de ses trois piliers stratégiques, le « Projet humain ». « *Philonomist propose une source d'inspiration et de réflexion pour nos collaborateurs, propice à développer une culture du questionnement, condition clé pour favoriser une entreprise apprenante et pour faire évoluer notre culture managériale* », explique Stéphanie Bonnivert, responsable développement RH du groupe. Chez HSBC, des résumés de livres sont mis à disposition afin de s'appropriier du savoir plus rapidement ou de donner envie d'aller plus loin. Ces stratégies communes à plusieurs banques découlent d'une intention : rendre le salarié responsable de sa propre formation.

→ Créer un réseau pour accroître la créativité

Une idée qui semble susciter un certain engouement. Par exemple, l'atelier de HSBC sur le *design thinking* a été à l'origine d'une initiative des collaborateurs : créer un réseau pour accroître la créativité et continuer à échanger

pour faire vivre cette nouvelle démarche. « *Ce fut un premier pilote mais nous avons déjà la certitude d'un réel enthousiasme* », se réjouit Camille Olléon, directrice du développement RH chez HSBC.

« ENTREPRISE APPRENANTE »

Chez LCL, ce sont les directeurs d'agences qui sont visés par les *soft skills*. « *Cette année, nous avons lancé un programme qui comprend neuf jours de modules présentiels sur un an, c'est ambitieux*, dévoile Juliette Penot, directrice des projets RH et gestion prévisionnelle emplois et compétences. *Nous pensons que les agences sont au cœur de l'évolution du secteur et notre stratégie est de faire confiance à ces dernières, proches du terrain et des clients.* » L'idée est de développer une banque qui évolue, « apprenante », au plus proche des évolutions des usages tout en offrant les moyens d'affronter le changement. « *J'ai vraiment pris confiance en moi*, témoigne Medhy Monlouis-Bonnaire, directeur d'agence LCL à Issy-les-Moulineaux (92) depuis mars dernier. *La formation m'a permis deux choses : prendre conscience que j'étais à l'aise dans le management participatif*

et me construire un réseau avec d'autres directeurs d'agences avec lesquels je peux parler de mes enjeux, pour sans cesse trouver les meilleures solutions pour nos clients. » « *Nous avons la volonté de devenir une entreprise apprenante mais cela ne passe pas uniquement par du présentiel*, avertit Cécile Tricon-Bossard, de Natixis. *On sait que l'apprentissage se fait à 70 % sur le poste de travail, à 20 % dans le cadre des interactions avec les autres et 10 % seulement en formation traditionnelle.* » En outre, un seul module de formation peut avoir plusieurs objectifs pédagogiques. « *Pour nous, la solution est de distiller de la formation aux 'soft skills', y compris dans les modules techniques que nous continuons bien entendu à fournir*, précise Christine Laugier, responsable *business* développement à l'Ecole de la banque et du réseau (EBR). *Nous avons de plus en plus d'obligations de formations réglementaires et nous cherchons à en faire une opportunité de développer aussi des 'soft skills', par exemple l'écoute ou la posture de conseil.* » Moyen vertueux de former à ces compétences comportementales tout en maîtrisant le budget dédié à la formation : développer l'employabilité des cadres opérationnels en leur ouvrant, en interne, les portes de la formation. « *Cela permet d'avoir des professionnels des métiers et de leur offrir une nouvelle carrière*, avance Carine Laqueduc, responsable professionnalisation à l'EBR. *Nous développons d'ailleurs une formation complète pour les accompagner sur la pédagogie d'aujourd'hui et de demain.* » ■

LA PAROLE À...

JEAN-DAVID AURANGE, associé, responsable *people and change* chez KPMG France

« L'enjeu n'est rien de moins que l'avenir du secteur »

Les banques misent-elles réellement sur le développement des compétences douces ?

Oui, c'est une vraie tendance. Concernant la nature des formations, le champ se déplace vraiment sur les sujets des compétences humaines et transversales à tous les niveaux hiérarchiques de la banque : dirigeants, managers et collaborateurs. Le secteur voit ce développement comme une clef de l'agilité nécessaire face aux mutations du secteur, à la digitalisation des métiers et à la robotisation des processus. Nous voyons beaucoup de formations liées au management (*leadership*, accompagnement de projet) mais aussi sur la manière de mieux

travailler ensemble (*feedbacks*, confiance et collaboration).



© MARC BERTRAND

Quel est l'enjeu derrière cette tendance ?

L'enjeu n'est rien de moins que l'avenir de la banque et même du secteur. Les Gafa, les fintech, l'automatisation d'une très grande partie des opérations de *back office* peuvent provoquer des pertes d'emploi du côté des salariés, et rendre la banque dépassée par un environnement devenu très concurrentiel. Il est important d'apprendre à apprendre et d'encourager l'innovation. Pour cela, développer les *soft skills* est la meilleure solution.

Ces programmes sont-ils à hauteur de cet enjeu ?

Il faut noter que cela progresse. Mais il est vrai que le niveau d'investissement, selon moi, n'est pas encore à la hauteur en regard de ce que l'on investit dans les processus métiers et numériques. L'investissement sur le capital humain reste trop concentré dans le discours, notamment parce que nous ne savons pas mesurer le retour sur investissement en ce qui concerne l'intelligence humaine et émotionnelle. Bref, ces compétences douces et leur transmission constituent un nouveau pan de recherche et d'opportunités à travailler.