

*Les banques et la formation continue*

# L'apprentissage tout au long de la vie: utile à tous

La formation continue et l'apprentissage tout au long de la vie intéressent aussi, bien entendu, les banques suisses. Pourquoi faut-il encourager la formation continue? Quel est le rôle du niveau de formation et de l'âge dans la motivation d'un collaborateur à se perfectionner? Pourquoi la formation continue est-elle importante sur le marché du travail? Les résultats et interprétations d'une enquête effectuée auprès de collaborateurs de banques apportent d'utiles réponses à ces questions. **Par Stefan Hoffmann**

En juin 2010, l'Association suisse des banquiers (ASB) a organisé de concert avec les partenaires sociaux du secteur bancaire une enquête en ligne auprès des employés de banque sur le thème de la formation continue. Son but était de déterminer dans quelle mesure ces collaborateurs se perfectionnent, ce qui les pousse à le faire, les difficultés qu'ils rencontrent dans cette voie et ce à quoi devrait ressembler à l'avenir, selon eux, la formation continue «idéale». Plus de 11 000 employés ont pris part à l'enquête. Cette forte participation montre bien que la formation continue est un sujet d'actualité. Les résultats de l'enquête ont été valorisés par George Sheldon, professeur d'économie industrielle à l'Université de Bâle et spécialiste du marché du travail. On peut en tirer un certain nombre de conclusions générales:

- Le cursus de formation d'un collaborateur donne une indication sur la probabilité qu'il veuille se perfectionner à l'avenir. Sa prise de conscience de la nécessité d'une formation continue dépend de son niveau de formation; les employés qui n'ont plus suivi de cours de perfectionnement depuis longtemps auront aussi tendance à ne pas en suivre à l'avenir.
- Il est intéressant de noter que la propension à suivre des cours de formation extérieurs à la banque ne diminue pas sensiblement dès l'âge mûr, mais seulement à partir de 55 ans environ.
- L'intérêt pour des cours de perfectionnement est particulièrement marqué chez ceux qui, après leur formation

de base, ont déjà suivi pour des raisons professionnelles des formations complémentaires. La probabilité d'une formation extérieure à la banque est plus forte chez les diplômés d'une Ecole supérieure (précédemment examen professionnel supérieur) ou d'une Haute école spécialisée, que parmi les diplômés d'universités.

## *«L'essentiel est que le processus d'apprentissage tout au long de la vie ne s'interrompe pas»*

- L'examen des motifs montre que les collaborateurs n'ayant pas de responsabilité d'encadrement admettent plus souvent que les autres ne pas suivre de formation professionnelle extérieure car ils n'en ressentent pas la nécessité. Sur la base d'une évaluation des travailleurs interrogés, les employeurs jugent moins important le besoin de formation continue des employés sans formation professionnelle ainsi que des travailleurs âgés (de 50 ans et plus).
- Moins surprenant: les employés à temps partiel tendent à se perfectionner moins souvent ou prennent plus rarement un emploi dans l'idée de se perfectionner que les employés à temps complet.
- Le sexe de la personne interrogée n'a aucune influence statistiquement démontrable sur sa réponse.
- Les personnes relativement peu qualifiées ont moins d'attentes que d'autres à l'égard du perfectionnement et paraissent généralement plutôt déçues de ses résultats. Les effets positifs d'une formation continue extérieure augmentent avec le statut professionnel, tant en termes de satisfaction au travail que de reconnaissance et de responsabilité nouvelle ou supplémentaire.

tres à l'égard du perfectionnement et paraissent généralement plutôt déçues de ses résultats. Les effets positifs d'une formation continue extérieure augmentent avec le statut professionnel, tant en termes de satisfaction au travail que de reconnaissance et de responsabilité nouvelle ou supplémentaire.

## **La formation est souvent un processus auto-renforçant**

Première conclusion: le niveau de formation d'un collaborateur joue sur la probabilité qu'il continue de se perfectionner à l'avenir: la formation est un processus qui se nourrit et se renforce de lui-même, illustrant ainsi le célèbre «effet Matthieu»: (A celui qui a il sera beaucoup donné).

Deuxième conclusion: l'âge joue un rôle essentiel dans la formation professionnelle continue. La probabilité de se perfectionner professionnellement diminue cependant légèrement dès l'âge de 50 ans, puis sensiblement dès 55 ans.

Troisième conclusion: le niveau de formation influe sur le caractère effectif de la formation continue. Plus le niveau de formation et la position professionnelle du sujet sont élevés, plus celui-ci portera un regard positif sur la formation continue. Ce n'est pas surprenant dans la mesure où la recherche nous apprend que le savoir préalable est un facteur de succès décisif de l'apprentissage. La manière dont les apprentis peuvent aujourd'hui assimiler de nouveaux contenus dépend largement de leur aptitude à combiner utilement de nouvelles informations à leur

corpus de connaissances existantes. Plus ce corpus est substantiel, plus il facile d'y associer ou ajouter avec souplesse de nouveaux contenus.

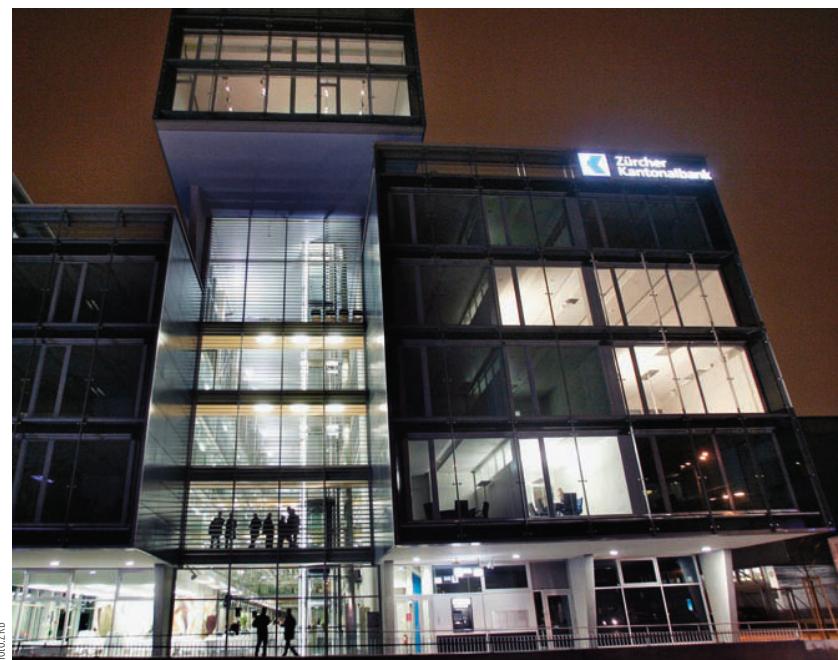
### Diverses voies de formation

On distingue typiquement à ce titre trois sortes de biographies:

- La voie académique classique, marquée par d'importants investissements de formation en début de carrière, suivis plus tard, le plus souvent, d'efforts de formation continue uniquement ponctuels. Les collaborateurs ayant une formation universitaire se forment souvent de manière très personnelle selon le contexte, mais surtout «sur le tas», ce qui semble compréhensible eu égard à leurs exigences le plus souvent complexes et moins bien structurées dans le quotidien professionnel.
- La voie d'une formation professionnellement continue, réalisée souvent à partir d'une formation de base puis d'une formation ultérieure suivie dans une haute école spécialisée ou une école supérieure (dans le domaine bancaire, principalement l'Ecole Supérieure spécialisée en banque et finance ESBF).
- Enfin la voie de ceux qui, après une formation de base, n'ont jamais continué de se former, ou dont le processus de formation est stagnant. Ces collaborateurs sont certes en mesure d'accomplir efficacement des tâches exercées depuis de longues années, mais ils sont exposés (ou peuvent l'être) au risque de surmenage si, du fait d'innovations techniques, par exemple, ils ont à maîtriser des procédés entièrement nouveaux ou à assumer des responsabilités supplémentaires.

### Ne pas interrompre le processus d'apprentissage

Qu'est-ce que cela signifie eu égard aux mesures possibles? Les mesures préventives sont efficaces et comparativement avantageuses: l'élément décisif est l'attitude mentale de l'individu et sa capacité à s'engager activement, le plus tôt possible et de manière autonome, dans le processus de l'apprentissage permanent. Grâce à des incitations et à des



*La formation continue est un sujet d'actualité pour les banques.  
Sur la photo: le bâtiment de la ZKB à Zurich West.*

informations adéquates, les employeurs peuvent contribuer à entretenir ce processus. Le moteur essentiel demeure toutefois l'initiative des individus. Avant qu'une stagnation durable ne s'installe, les deux partenaires ont le plus souvent un intérêt commun à assurer le développement des collaborateurs, c'est-à-dire leur perfectionnement. Dans cette situation gagnant-gagnant, les mesures de formation initiale et continue sont efficaces et portent leurs fruits. Les mesures préventives ne produisent toutefois que des résultats à long terme, alors qu'elles devraient avoir dès aujourd'hui des effets sur les employés âgés de 20 à 30 ans afin de leur éviter un jour les problèmes que peuvent connaître leurs collègues de cinquante ans et plus.

Pour une partie des travailleurs d'un certain âge, les mises à jour et formations complémentaires ponctuelles peuvent être considérées comme des mesures curatives, pas toujours faciles compte tenu des caractéristiques et des dispositions de cette population. De même, l'encouragement et la mobilisation de collaborateurs âgés peuvent être coûteuses et d'un effet incertain. Raison pour laquelle les employeurs estiment qu'ils ne peuvent pas faire bénéficier systématiquement tous leurs collaborateurs de la totalité des offres de for-

mation continue. L'essentiel est que le processus d'apprentissage tout au long de la vie ne s'interrompe jamais.

### Projets de l'ASB

Le vieillissement démographique et le rythme soutenu de l'innovation imposent de réagir. On attend des initiatives personnelles des acteurs concernés. Quoi qu'il en soit, une chose est sûre: les mesures préventives en faveur de l'apprentissage tout au long de la vie sont préférables aux mesures de rattrapage des lacunes intervenues après la formation initiale. Tant il est vrai qu'il est plus facile de pousser un chariot sur sa lancée que de le mettre en mouvement quand il est à l'arrêt.

Sur la base des résultats recueillis et de ses évaluations, l'ASB s'emploie à définir des indications et recommandations en faveur de l'apprentissage tout au long de la vie. Ces directives devraient être complétées par un énoncé de bonnes pratiques comme il en existe déjà dans plusieurs banques. ■

---

Stefan Hoffmann est responsable du développement de la formation et membre de la direction de l'Association suisse des banquiers. Le rapport final est disponible sur [www.swissbanking.org](http://www.swissbanking.org) (Formation/Politique de formation)