

*Par le biais de l'apprentissage bancaire, quelles mesures
pourrions-nous mettre en place afin de préserver et soutenir la
place financière suisse ?*



Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES

par :

Sara MORAIS DE MELO

Conseiller au travail de Bachelor :

Claude FASLER, Intervenant vacataire

Genève, le 6 juin 2019

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Filière économie d'entreprise en orientation Banque et Finance

Déclaration

Ce travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre de « Bachelor of Science en économie d'entreprise ».

L'étudiant a envoyé ce document par email à l'adresse d'analyse remise par son conseiller au travail de Bachelor pour analyse par le logiciel de détection de plagiat URKUND.
<http://www.orkund.com/fr/student/392-orkund-faq>

L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de Bachelor, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seule le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Genève, le 6 juin 2019

Sara MORAIS DE MELO

Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont aidée de près ou de loin, à l'élaboration de mon travail de Bachelor.

Je remercie plus particulièrement mon conseiller, Monsieur Claude Fasler, pour sa disponibilité, son partage d'expérience ainsi que pour ces conseils et remarques très avisées qui m'ont permis de mener mon travail dans les meilleures conditions possibles.

Mes remerciements s'adressent aussi à toutes les personnes qui ont pris le temps et la peine de répondre à mes questionnaires et sondages ainsi que celles qui se sont montrées disponibles pour tout échange de discussion en la matière.

Sans oublier un grand merci à ma famille et mes proches qui ont su me faire confiance et qui m'ont toujours soutenue tout au long de mes études ainsi que de mon travail de Bachelor.

Résumé

Le secteur financier suisse est sans nul doute et ce, depuis des décennies, l'une des places financières les plus incontournables à l'échelle mondiale. Ce succès elle le doit à son excellence ainsi qu'à son savoir-faire indéniable. C'est pourquoi la Suisse met un point d'honneur à assurer la relève de son professionnalisme à travers diverses formations qui mènent à garantir un succès continu. Il reste néanmoins à soulever, qu'à ce jour nous faisons face à un renouvellement total de l'ensemble des métiers de la banque. Ces dernières années sont marquées par des changements majeurs tel que l'échange automatique de renseignements (EAR) qui a engendré la fin du secret bancaire, mais aussi la robotique qui a pour effet des suppressions de postes ainsi que des réorganisations quant à la structure des établissements financiers.

Le secteur bancaire étant sans conteste, le pilier de l'économie suisse, il serait donc impératif de mettre en œuvre tous les outils nécessaires afin de maintenir le succès et la compétitivité des banques helvétiques. Au vu de l'importance des *milléniaux* qui sont finalement la future relève de l'industrie, il me paraît primordial de mettre l'accent sur les nouvelles compétences nécessaires à acquérir afin de faire face aux divers changements pour ainsi rester à la pointe de l'excellence.

L'objectif principal de mon travail de Bachelor est donc d'identifier les enjeux majeurs auxquels le métier de la finance fait face de manière à pouvoir proposer ou du moins identifier des mesures qui pourraient être intégrées dans les formations bancaires et principalement dans celle de l'apprentissage d'employé de banque, qui me semble être le cursus initial le plus pertinent pour débiter sa carrière en finance.

Pour mener à bien ce travail il est nécessaire, au-delà d'interpréter les problématiques actuelles, de comprendre l'évolution des formations mises en places afin de déceler les éléments manquants. Le choix de me concentrer sur les apprentissages résulte du fait que parmi la multitude de formations existantes, celle de l'apprentissage, qui est par ailleurs l'une des formations bancaires les plus anciennes, est surtout la première qui permet, post-diplôme, d'exercer le métier. Par ailleurs, de par mon expérience et grâce à un certain nombre d'entretiens, de questionnaires et de recherches, j'ai pu identifier certaines lacunes au sein des formations, mais j'ai surtout pu entrevoir l'évolution des besoins en terme d'apprentissage.

Par le biais de l'apprentissage bancaire, quelles mesures pourrions-nous mettre en place afin de préserver et soutenir la place financière Suisse ?

Table des matières

Déclaration.....	i
Remerciements	ii
Résumé	iii
Table des matières	iv
Liste des tableaux.....	vi
Liste des figures.....	vi
1. Introduction	1
2. Succès de la place financière suisse	3
2.1 La Banque privée.....	3
2.1.1 L'histoire du private banking suisse	3
2.1.2 Une stabilité économique	4
2.1.3 Naissance des grandes banques.....	4
2.1.4 Le Franc suisse (CHF)	5
2.1.5 Le « Private banking » suisse après la deuxième guerre mondiale	5
2.2 Le secret bancaire	6
2.3 Une main d'œuvre qualifiée	7
3. Situation économique actuelle	8
3.1 Changements majeurs.....	10
3.1.1 L'échange automatique de renseignements (EAR)	10
3.1.1.1 Conséquences de l'EAR sur la place financière suisse	11
3.1.2 L'arrivée de la robotique	12
3.1.2.1 Conséquences de la robotique sur la place financière suisse.....	13
3.1.3 Conséquences de ces événements au sein de la formation bancaire	14
4. L'évolution de l'apprentissage en Suisse.....	15
4.1 L'apprentissage autrefois	15
4.2 L'apprentissage bancaire de nos jours	17
4.2.1 Aspect théorique de la formation	18
4.2.2 Cours inter-entreprise	20

Par le biais de l'apprentissage bancaire, quelles mesures pourrions-nous mettre en place afin de préserver et soutenir la place financière Suisse ?

4.2.3	Contenu de la formation au CYP	21
4.2.4	Aspect pratique de la formation.....	23
4.3	Perspectives d'évolution du métier de la banque	23
4.4	Bilan de l'apprentissage bancaire actuel	24
5.	Mesures d'améliorations proposées	27
5.1	Suppression des profils de base (B) et élargi (E)	27
5.1.1	Avantage de cet ajustement.....	27
5.2	Privilégier les étudiants ayant déjà bénéficié d'expérience au préalable.....	27
5.2.1	Avantage de cet ajustement.....	28
5.3	Valoriser la formation au sein de la politique d'enseignement	28
5.3.1	Avantage de cet ajustement.....	29
5.4	Renchérir les cours axés sur la finance.....	29
5.4.1	Avantage de cet ajustement.....	30
5.5	Faire de l'apprentissage employé de commerce en banque, un apprentissage à part entière	30
5.5.1	Inconvénient de cette proposition	31
5.5.2	Alternative	31
5.5.2.1	Adjonction de nouveaux cours	32
5.5.3	Avantage de ces ajustements.....	33
5.6	Proposer un programme de stage fixe selon l'année d'apprentissage	33
5.6.1	Avantage de cet ajustement.....	34
5.7	Synthèse des différentes propositions	36
5.8	Matrice de faisabilité des mesures	36
6.	Synthèse et conclusion	37
6.1	Bilan des différents sondages	37
6.1.1	Avis des anciens apprentis	37
6.1.2	Perception des seniors	38
6.1.3	Enquête sur la perception du système financier suisse	38
6.1.4	Bilan personnel.....	39
	Bibliographie.....	41

Par le biais de l'apprentissage bancaire, quelles mesures pourrions-nous mettre en place afin de préserver et soutenir la place financière Suisse ?

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les différents profils d'apprentissage	19
Tableau 2: Aperçu des différents modules traités au CYP au cours des 3 années	22
Tableau 3: Exemple personnel des différents stages effectués	23
Tableau 4: Proposition d'un nouveau planning horaire	31
Tableau 5: Proposition d'un planning de stage définit.....	35

Liste des figures

Figure 1 : Création de valeur du système financier suisse.....	9
Figure 2 : Part de la place financière dans le PIB de la Suisse.....	9
Figure 3: Nombre de banques en Suisse	12
Figure 4: Principe d'apprentissage du CYP	21
Figure 5 : Matrice de faisabilité des mesures proposées	36
Figure 6 Que pensez-vous du niveau des formations bancaires	39
Figure 7 : Quel est le rôle majeur des formations bancaires au sein du système financier	39

1. Introduction

Il va sans dire qu'aujourd'hui, le métier de la banque fait face à l'un des plus gros bouleversements économiques. En effet, les conséquences de la crise financière de 2008 se sont malheureusement répandues à niveau mondial et la Suisse n'a pas été épargnée : nouvelle réglementation, sauvetage de l'Union de banques suisses (UBS), clôtures de comptes ainsi que l'abolition du secret bancaire suisse. En parallèle, ajoutons à cela, l'univers du métier qui évolue : univers où la main d'œuvre humaine est remplacée par la robotique, des réductions de coûts qui mènent à des suppressions de postes voire de départements au sein même des banques. Pourtant, si l'on ne regarde que du point de vue de la place financière genevoise, « *le secteur bancaire genevois continue de générer plus de 35'000 emplois et contribue à hauteur de 12% de son PIB.* »¹. D'où l'importance de maintenir les compétences uniques qui subsistent dans le milieu bancaire de la Suisse via la formation en dual qui à mes yeux, semble être l'un des moyens les plus efficaces d'assurer la progression des divers atouts et ressources du pays. Néanmoins, après certains entretiens dans lesquels j'ai fait le parallèle entre des employés de banques « séniors » avec des personnes de la génération X ou baby-boomers, ainsi que d'anciens apprentis de la génération Y (y compris ma propre expérience d'apprentie en banque), je suis persuadée que ma génération fait face à plus de difficultés à intégrer la vie active, d'autant plus dans ce domaine. En effet, durant ce que j'appelle les « belles années des banques », qui remontent approximativement jusqu'au début des années 2000, un simple apprentissage avec des compétences basiques étaient suffisantes pour réussir à faire carrière dans un institut financier. Or aujourd'hui, il est évident que cela n'est guère suffisant, d'autant plus si nous prenons en compte les divers changements mentionnés plus haut, et pourtant, nous constatons que le cursus de la formation reste finalement inchangé. Ayant moi-même achevé un apprentissage d'employée de commerce en banque il y a 3 ans, j'ai pris conscience durant mon cursus, que certes il s'agit d'un excellent compromis entre vie professionnelle et vie estudiantine, néanmoins j'ai réalisé que je ne pouvais pas me contenter de cette formation au vu des divers enjeux auxquels nous faisons face. Il s'avère donc nécessaire, à mes yeux, d'adapter le cursus de l'apprentissage afin que celui-ci corresponde aux réelles attentes du métier d'aujourd'hui afin qu'il puisse être tant bénéfique à l'employé qu'à l'employeur lui-même.

¹ MIRABAUD, Yves, 2018. L'excellence par la formation. In : [en ligne]. 4 novembre 2018. [Consulté le 28 janvier 2019].

C'est pourquoi, j'ai divisé mon travail en 3 parties distinctes afin de réussir à comprendre quelles sont exactement les exigences supplémentaires nécessaires afin que d'une part l'excellence et la maîtrise des compétences bancaires suisses soient toujours d'actualité puis d'autre part, afin de réussir à mettre l'accent sur les divers changements à mettre en place dans le but d'augmenter l'attractivité de la place financière.

Pour ce faire, la première partie de mon travail portera essentiellement sur les fondements qui ont porté la Suisse en premier rang des places de gestion de fortune ainsi que de comprendre le principe des formations bancaires à l'époque et les débouchés auxquelles elles menaient. La deuxième partie de mon rapport portera quant à elle, sur les différents changements actuels qui mènent à des exigences supplémentaires en termes de qualité et de formations. Puis, en ce qui concerne la troisième et dernière partie, je ferai un consensus des premières parties puis, j'analyserai l'image qu'ont les personnes de la place financière suisse de nos jours grâce à un sondage. Le tout, sera renforcé par divers entretiens et questionnaires, ce qui me permettra de déceler des mesures pertinentes à apporter au sein des formations et qui pourront, dans l'idéal, répondre aux nouveaux besoins des industries.

2. Succès de la place financière suisse

Dans le but d'amener de nouvelles mesures au sein des apprentissages bancaires, il est primordial dans un premier temps, de connaître les différents éléments ayant contribué au succès du système financier suisse. L'objectif de cette première analyse est de faire le point sur les composants clés de la réussite de la place financière helvétique afin de comprendre lesquels sont aujourd'hui principalement remis en cause et pour ainsi dire, ceux qu'il est impératif de promouvoir. D'après des faits avérés, les facteurs qui mènent au succès peuvent potentiellement nous l'enlever s'ils se déclarent contestés, d'où l'importance de les analyser et de comprendre sur lesquels il se doit de mettre l'accent. Parmi les facteurs clefs de succès, il en ressort 3 principaux éléments qui distinguent la place financière suisse de la concurrence. J'ai par conséquent, souhaité consacrer ce chapitre au développement de ces divers éléments.

2.1 La Banque privée

2.1.1 L'histoire du private banking suisse

Avant d'entamer l'importance et l'historique de la gestion privée suisse, il est toutefois nécessaire d'expliquer en quoi se compose ce dernier. Je ferai souvent appel au terme « private banking » car c'est la dénomination la plus usuelle pour mentionner la banque privée. Dans son sens le plus large, le private banking consiste à proposer des services financiers les plus élaborés et entièrement sur mesure, à une clientèle possédant un patrimoine net important.² Sachant cela, nous pourrions nous attendre à ce que la Suisse, en tant qu'importante place financière, n'aurait débuté ses activités financières que dans le courant du siècle passé du fait que la plupart des archives et écrits ne datent finalement que de cette époque. La réalité est qu'au Moyen-âge, la Suisse représentait déjà un lieu d'échange commercial d'une certaine importance.³ Ceci, elle le doit en bonne partie grâce à une multitude de ressources qu'elle a su en faire devenir des atouts, mais le principal étant sa situation géographique favorable. Par ailleurs, dans le courant du XVe siècle, Genève devint une plateforme commerciale si importante au sein de l'Europe qu'elle finit par attirer un nombre

² ZUCHUAT Christophe, cours séminaire banque privée, HEG 2018-2019

³ ALLEN Matthew, Le «private banking», une tradition séculaire. In : *SWI swissinfo.ch* [Consulté le 1 février 2019].

considérable de financiers étrangers. En voici les différents composants et faits qui ont permis à la Suisse, d'offrir une gestion privée d'excellence et des plus compétitive :

2.1.2 Une stabilité économique

Le congrès de Vienne en 1814 sera décisif pour la Confédération. En effet, ce dernier sera marqué par la reconnaissance de neutralité permanente de la Suisse et sera aussi à l'origine des frontières actuelles du pays. De plus, la création de l'Etat fédéral en 1848 aura conduit avec la suite des décisions du congrès, à la mise en place d'une forte activité de la gestion de fortune.⁴ À cela, ajoutons divers bouleversements économiques majeurs (je fais notamment référence aux deux guerres mondiales, krach financier de 1929, guerre froide, etc.) qui auront engendré une fragilité de l'économie dans son ensemble, mais dont les conséquences sur la Suisse resteront tout de même moins importantes et qui auront finalement permis d'attirer d'autant plus les capitaux étrangers. Par ailleurs, comme mentionné dans l'ouvrage du Docteur Michel Fior, « le stock brut de capitaux à l'étranger mesuré par habitants fait de la Suisse entre 1913 et 1938 le premier pays exportateur au monde légèrement en avance sur les Pays-Bas et le Royaume-Uni(...) »⁵.

2.1.3 Naissance des grandes banques

À la suite de la création de l'Etat Fédéral moderne, s'ensuit un renouvellement du système bancaire suisse, qui sera marqué par la création de grandes banques telles que le Credit Suisse en 1856, la Banque nationale suisse (BNS) en 1907 ou encore l'Union de banques suisses (UBS) en 1912. La grande force de ce nouveau système bancaire réside dans la diversification des institutions qui s'ensuivent : plutôt que de se spécialiser par fonction, la Suisse optera pour une spécialisation par région ainsi que par la classification de la clientèle⁶. Ce choix permettra d'offrir des conseils et produits personnalisés adaptés aux besoins du client. En effet, les grandes banques s'occuperont principalement des grandes entreprises tandis que les banques locales et cantonales traiteront essentiellement des besoins en financement des petites et moyennes sociétés. Ceci étant, chaque banque se spécialisera dans les activités qu'elle maîtrise le mieux, ce qui aura permis d'accroître la qualité des conseils et des services proposés par chaque institut financier.

⁴ Comment la Suisse moderne est née à Vienne, en 1814 - Le Temps.
[Consulté le 1 février 2019].

⁵ FIOR Michel, 2002. Les banques suisses, le franc et l'Allemagne. Librairie Droz. ISBN 2-600-00645-1. P.20

⁶ ZUCHUAT Christophe, cours séminaire banque privée, HEG 2018-2019

2.1.4 Le Franc suisse (CHF)⁷

Le franc suisse représente sans nul doute un apport de taille à la construction de l'identité nationale⁸. Comme mentionné plus tôt, les débuts du siècle précédent sont marqués par des tumultes économiques et financiers qui laisseront place à une époque marquée par la volatilité économique et pour ainsi dire des différentes devises. Les principales devises voient leur valeur se déprécier, le mark allemand qui subit les répercussions de l'hyperinflation peut être mentionné à titre d'exemple... Il va sans dire que durant ces années, le CHF sera d'autant plus sollicité grâce à sa stabilité et jouera ainsi son rôle de « monnaie refuge ». Ce rôle, elle continuera de le maintenir à travers les années car la Confédération jouissant d'une monnaie forte, attire sans répit les investisseurs étrangers, ce qui, par répercussion, continue de faire grimper la valeur de la monnaie helvétique. Une fois de plus, l'on comprend la robustesse de la Confédération lorsque l'on sait qu'elle continue d'être une des économies les plus dynamiques et ce, face à une monnaie si forte qu'elle aurait pu en affaiblir sa compétitivité⁹.

2.1.5 Le « Private banking » suisse après la deuxième guerre mondiale

Si l'on veut comprendre la robustesse de la gestion privée suisse, il paraît indispensable de s'attarder sur les années qui ont suivies la période de 39-45. En effet, le private banking suisse connaîtra son essor principalement lors de la seconde guerre mondiale. Sans mentionner les raisons citées plus haut, la neutralité permanente de la Confédération helvétique durant la guerre aura permis de traiter avec la clientèle étrangère des différents pays en guerre « belligérants », le but principal étant d'accéder aux marchés internationaux. Par ailleurs, nous pouvons certainement conclure que les relations économiques qu'entretenait la Suisse avec l'Allemagne, basées essentiellement sur les transactions en or avec la BNS, auront largement favorisé la préservation de « l'intégrité territoriale »¹⁰ du pays. Cela aura d'autant plus été favorable à la Suisse sachant qu'il aura permis d'obtenir des matières premières nécessaires à la Confédération (charbon, huiles, etc.) ce qui aura donné lieu d'enrichir tant les industries que les banques. D'ailleurs, une fois de plus, l'emplacement stratégique de la Suisse jouera un grand rôle durant la seconde guerre. En effet, dès 1940, les principaux destinataires des exportations en provenance de la Suisse seront l'Allemagne et l'Italie, exportations favorisées

⁷ Code devises ISO 4217

^{8 9} Le franc fort : histoire d'une valeur refuge. In : *Cardis Real Estate Sotheby's International Realty®* [en ligne]. [Consulté le 3 février 2019].

¹⁰ FIOR Michel, 2002. Les banques suisses, le franc et l'Allemagne. Librairie Droz. ISBN 2-600-00645-1.

principalement grâce à la ligne ferroviaire du Gothard¹¹. Ceci aura largement été favorable à l'économie suisse et pour ainsi dire le bilan de ses banques. Outre les valeurs éthiques et morales souvent remises en cause en ce qui concerne le rôle de la Confédération helvétique durant le 3e Reich, il en reste néanmoins que cela aura été largement favorable à la Suisse, avec les millions d'actifs sous gestion qu'elle récupèrera durant cette dite guerre. Une fois de plus, sa neutralité et son secret bancaire qui seront abordés plus tard, auront permis à la Suisse d'obtenir son statut de « paradis fiscal ».

2.2 Le secret bancaire

Longtemps controversé, il n'est pourtant plus nécessaire de remettre en cause l'importance majeure de ce pilier de l'économie suisse. En effet, le secret bancaire suisse est sans nul doute, y compris une stabilité hors pair, l'un des éléments décisifs ayant favorisé l'attractivité ainsi que le développement de la place financière du pays. La naissance du terme « secret bancaire suisse » aux yeux de la loi sur les banques, remonte en 1934. Néanmoins, sa pratique était pourtant déjà bien ancrée : c'est effectivement quelques années auparavant que la Suisse, relativement épargnée financièrement (à la suite de la première guerre et la crise boursière de 1929), commença à mettre en avant le respect de la sphère privée comme argument prioritaire le but étant d'attirer la clientèle étrangère possédant un gros patrimoine¹². En effet, le krach boursier de 1929 aura profondément affecté l'économie dans son ensemble. De cette crise, naîtra de nombreuses réglementations bien plus accrues qu'auparavant, telles que des resserrements en termes de mouvements de capitaux et de crédit. Pour cette raison, beaucoup de capitaux étrangers tentant de fuir ces restrictions ainsi qu'une instabilité économique, se réfugieront en Suisse. Ce qui participera d'autant plus à l'expansion de la gestion de fortune. Ce n'est finalement qu'en 1934, en échange d'un contrôle et d'une supervision de la part de l'Etat, que les banques obtinrent en contrepartie, que le secret bancaire devienne une loi pénale au sens de l'article 47 de la LB, c'est-à-dire, que tout employé qui « *révèle un secret à lui confié ou dont il a eu connaissance en sa qualité d'organe, d'employé, de mandataire ou de liquidateur d'une banque ou d'une personne au sens de l'art. 1b, ou encore d'organe ou d'employé d'une société d'audit (...) sera passible d'une peine*

¹¹ FIOR Michel, 2002. Les banques suisses, le franc et l'Allemagne. Librairie Droz. ISBN 2-600-00645-1.

¹² BESSON, Sylvain, 2002. L'histoire du secret bancaire (1), par Sylvain Besson. Secret bancaire, la naissance d'une mine d'or. In : [en ligne]. 12 août 2002. [Consulté le 17 février 2019].

pécuniaire ou d'une peine privative de liberté ». Le secret bancaire aura pourtant été profondément remis en cause à la fin de la seconde guerre mondiale, mais il aura tenu bon, du moins dans son sens le plus large, jusqu'en 2018. Ce n'est qu'à la suite de certaines pressions, telle que l'EAR qui n'est autre que la divulgation des comptes en Suisse détenus par des clients domiciliés à l'étranger, qui auront poussé la Suisse à abolir son secret bancaire au regard de sa clientèle étrangère.

2.3 Une main d'œuvre qualifiée

Il va de soi qu'une réputation ne se construit pas uniquement sur une simple image. Elle est surtout le fruit d'un travail accru et qui permet de se distinguer de la concurrence. Au-delà du secret bancaire qui aura largement été favorable à la Suisse, les fondations d'une telle réputation reposent essentiellement sur une main d'œuvre qualifiée, compétitive¹³ et d'un travail d'excellence qui se transmet d'une génération à une autre. En effet, jusqu'à présent, la Suisse a toujours été estimée comme bénéficiant d'un personnel extrêmement qualifié, doté de compétences qui lui permet de se distinguer de la concurrence. Ces compétences, la Suisse la doit aux moyens et outils nécessaires qu'elle met en œuvre afin de promouvoir sa relève.

En tant qu'association faitière et représentante de la place financière suisse, l'Association suisse des banquiers (ASB), créée en 1912, a pour but principal de promouvoir des conditions-cadres qui soient optimales et parmi leur mission, y figure celle d'encourager la formation de la relève.¹⁴ Par ailleurs, il existe une large gamme de formations diverses créées dans le but de renforcer les compétences et de maintenir un niveau d'excellence. À défaut de pouvoir toutes les mentionner, il sera préférable de se focaliser sur celle qui est la plus prisée et qui permet d'assimiler à la fois théorie et pratique : l'apprentissage commercial en banque. De plus, d'après un rapport publié par l'ASB dans lequel ils mettent en avant les résultats de diverses études, en ressort que l'apprentissage bancaire « *constitue une base solide pour les jeunes actifs* » et qu'il représente ainsi « *la voie d'accès à une carrière professionnelle réussie, portée par de multiples possibilités de formation continue.* ». En outre, l'apprentissage, au-delà d'être la formation duale la plus ancrée dans le système suisse, c'est aussi celle qui permet de maintenir une main d'œuvre qualifiée car elle met en avant divers aspects : travail

¹³ PAGLIARA, Marco, 2014. Les atouts de la place financière suisse. In : [en ligne]. 7 septembre 2014. [Consulté le 12 février 2019].

¹⁴ ASB, [sans date]. Home — Association suisse des banquiers. In : [en ligne]. [Consulté le 20 février 2019].

d'équipe, polyvalence, suivi, bonnes perspectives d'avenir ainsi qu'une large gamme de compétences techniques.

Cependant, il va sans dire que l'apprentissage bancaire tel que nous le connaissons aujourd'hui est loin d'être identique à celui d'autrefois. C'est pourquoi, afin de mieux comprendre les principales distinctions existantes ainsi que les modifications qui ont été mises en place afin de continuer de répondre aux besoins de l'industrie bancaire, seront menés divers entretiens avec des personnes ayant effectué un apprentissage quelques décennies plus tôt. Cela permet ainsi de vérifier comment l'apprentissage dual bancaire s'ajuste au fur et à mesure que nous évoluons dans le temps et comment il s'harmonise face aux changements des années qui ont précédées.

3. Situation économique actuelle

Dans cette seconde partie d'analyse, il est important de s'attarder sur les événements qui sont aujourd'hui, d'actualité. Quels sont les bouleversements et les nouvelles conditions auxquels fait face le système financier suisse ? En faisant le point sur ces récents faits, il sera d'autant plus facile et accessible de mettre l'accent sur les éléments qui sont en jeu de nos jours, le but étant de réaliser l'importance de ces derniers. Cela permettra par la suite, de comprendre dans quelle mesure il convient d'apporter des modifications mais surtout de réaliser à quel niveau la formation bancaire n'est plus en parfaite adéquation.

Si l'on se concentre maintenant, sur la situation économique de la Suisse et que l'on se penche sur l'évolution de son produit intérieur brut (PIB) ces dix dernières années, nous constatons une hausse de ce dernier. En revanche, ce qui est intéressant, c'est lorsque l'on considère que la contribution en valeur absolue de la part de du secteur financier est quant à lui, en baisse. En effet, la création de valeur de la part de la place financière en pourcentage du PIB était en 2007 de 12,8 % tandis qu'en 2017 elle ne représente plus que 9 %¹⁵. Autre élément à retenir, est qu'au sein du secteur financier lui-même, qui englobe une multitude de services financiers distincts (banques, assurances, caisses de pensions, gestion d'actifs et bien d'autres), le sous-secteur de la banque est celui qui finalement, progresse le moins.

¹⁵ CONFEDERATION SUISSE, *Place financière suisse, chiffres-clés octobre 2018*. Département fédéral des finances DFF. Septembre 2018

En parallèle, si l'on se place du côté de l'apprentissage, il paraît impératif de continuer de former une relève d'excellence dans le but de maintenir la compétitivité du pays. Par ailleurs, la Fondation Genève Place Financière (FGPF) tente de promouvoir depuis des années, le secteur bancaire et sa formation initiale à la Cité des Métiers, le but étant de familiariser et de sensibiliser au maximum les étudiants. Mieux encore, elle a récemment pris l'initiative de les présenter directement au sein même des écoles, de cette manière, elle tente de motiver les jeunes à se diriger vers cette voie. Le fait est que, d'après un entretien de la FGPF publié le 3 mars 2017, nous y apprenons que ce n'est finalement que « 5 % des étudiants genevois sortant du cycle d'orientation, qui optent pour la voie de l'apprentissage », ce qui finalement, représente un pourcentage encore très modeste.

La question que l'on se pose dorénavant est de comprendre en fin de compte, quelles sont les raisons qui ont provoqué un tel ralentissement au niveau du secteur financier et par répercussion, dans l'intérêt même des apprentissages bancaires

Figure 1 : Création de valeur du système financier suisse

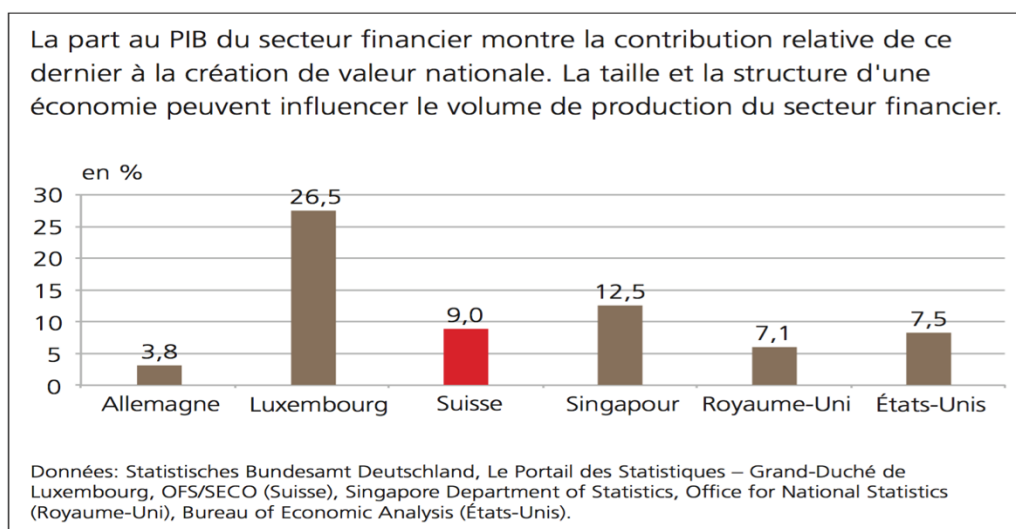
Création de valeur, en millions de francs

	2007	2012	2017
Services financiers	47 068	34 581	31 047
Services d'assurance	26 777	28 429	28 865
Total de la place financière	73 845	63 010	59 911
en % du PIB	12,8	10,1	9,0
PIB de la Suisse	576 088	626 414	668 572

Données: OFS / SECO, PIB annuel et ses composantes, approche par la production (chiffres annuels).

Figure 2 : Part de la place financière dans le PIB de la Suisse

Part de la place financière dans le produit intérieur brut (2017)



Par le biais de l'apprentissage bancaire, quelles mesures pourrions-nous mettre en place afin de préserver et soutenir la place financière Suisse ? 9

3.1 Changements majeurs

3.1.1 L'échange automatique de renseignements (EAR)

La crise financière de 2008 aura entraîné de grandes réformes à niveau international et la Suisse, avec son statut de « paradis fiscal », n'aura pas été épargnée, bien au contraire. Elle subit de grandes pressions fiscales tant de la part des Etats-Unis que d'autres pays. En effet, les principales mesures prises à la suite de la crise des Subprimes reposent sur une nouvelle politique fiscale en matière d'échange de renseignements ainsi qu'une entraide à l'échange d'informations fiscales. Ces mesures ont entre autre, été mises en place afin de trouver une nouvelle source de revenu le but étant de compenser les dépenses astronomiques effectuées par les Etats afin de sauver les banques et éviter tout risque systémique.

Comme mentionné précédemment, la Suisse appliquait jusqu'alors, son secret bancaire tant à ses clients suisses qu'étrangers. Malheureusement les tensions se font sentir lorsqu'un ancien cadre d'UBS travaillant aux Etats-Unis ait dénoncé certaines pratiques fiscales qui péjorent les USA, ce qui les mèneront à enquêter sur plusieurs banques suisses qu'ils soupçonnaient d'avoir aidé leurs clients US à violer le droit américain. Ce n'est qu'en 2013, que la Suisse trouve un terrain d'entente avec l'Amérique avec un programme américain unilatéral. Ainsi, l'US program concernera toutes les banques suisses et non plus seulement celles qui étaient déjà sous enquête pénale. Pour ce faire, les Etats-Unis auront dressé 4 catégories différentes. Dès lors, chaque banque suisse devait s'auto-dénoncer auprès de la FINMA et dire à quelle catégorie elle appartenait. Cette coopération aura évité de lourdes poursuites pénales mais aura tout de même été assortie d'une grosse amende pour certaines banques helvétiques.

Ce n'est qu'en juin 2014 que fut édictée la loi FATCA, c'est une loi unilatérale favorisant la divulgation d'informations sur les comptes détenus par des clients américains dans le monde entier, loi que la Suisse s'est donc engagée à signer. Il pourrait paraître incompréhensible que la Suisse ait cédé à cette nouvelle mesure, le fait est qu'il s'agissait bien plus qu'une proposition d'arrangement, mais bel et bien d'une quasi-obligation : les Etats-Unis l'ont pour ainsi dire imposée. En effet, les menaces qui planaient sur la Suisse si elle allait à l'encontre de FATCA étaient bien trop importantes, et à ce titre, la Suisse craignait donc d'être privée d'accès au marché financier américain, ou bien même de ne plus pouvoir détenir de compte en dollars américains. Autre pression fiscale à l'origine de l'EAR est une convention de l'OCDE qui préconise l'application d'un standard minimum relatif à un échange automatique d'informations. En effet, cela faisait des années (depuis 2005) que l'OCDE avait dressé un modèle de convention fiscale dans le but était de limiter le secret bancaire pour ainsi favoriser

la coopération entre pays mais aussi et surtout, de lutter contre l'évasion fiscale. D'après l'OCDE, un aspect fondamental de cette coopération est l'échange de renseignements¹⁶. Ce qu'il faut maintenant comprendre, c'est qu'avec l'échange automatique de renseignements, le secret professionnel du banquier n'est plus utilisé abusivement, c'est-à-dire, que de cette manière, il ne permet plus à ce que leurs clients étrangers exploitent le secret bancaire suisse à des fins de soustraction ou de fraude fiscale dans leur propre pays d'origine. Cependant, jusqu'alors, la Suisse faisait partie des pays dont le secret bancaire n'était pas remis en cause, et figurait donc sur la « liste noire » des paradis fiscaux, toujours selon l'OCDE. Ce n'est qu'en 2009 que la Confédération helvétique, s'engagea à mettre en œuvre cette convention et sera donc inscrite, dans l'attente de normalisation de sa part, dans une « liste grise ». C'est finalement en 2018, après de nombreux traités et conventions signées, que la Suisse est sortie de cette liste et commença à appliquer l'échange automatique de renseignements au sens de la convention de l'OCDE.

3.1.1.1 Conséquences de l'EAR sur la place financière suisse

Il va sans dire que du moment où la Suisse échange « librement » des informations sur ces clients étrangers aux autorités compétentes, le secret bancaire ne tient plus. On assimile souvent la date du 1er janvier 2018 comme étant celui de la fin du secret bancaire suisse. Or, il reste néanmoins à soulever, que celui-ci existe toujours pour le client suisse résidant en Suisse. Cependant, il faut tout de même mentionner qu'une grande partie des actifs sous gestions des banques, et en particulier des banques privées, appartenait aux grandes fortunes étrangères. En effet, le secret bancaire était un facteur primordial qui a largement contribué à l'attractivité du secteur financier, essentiellement aux yeux des personnes disposant d'un grand patrimoine. Ce n'est donc pas étonnant qu'avec la mise en place de l'EAR, la compétitivité de la place financière suisse soit mise à rude épreuve. Il est vrai qu'outre le fait que certaines banques aient pu perdre une partie de leurs clients étrangers, clients ayant peut-être préféré, favoriser d'autres paradis fiscaux, le secteur financier fait face à deux autres conséquences bien plus importantes : une augmentation démesurée des coûts relatifs aux investissements auxquels ont dû faire face les banques, et à ce titre nous pouvons mentionner la mise en place d'équipes en charge de la gestion des questions liées à FATCA et l'EAR, mais aussi une amélioration et mise à jour des pratiques légales et fiscales. À cela ajoutons, la nécessité des banques suisses de tenter de compenser cette perte « d'image » liée à

¹⁶ OCDE, In : [en ligne]. [Consulté le 10 janvier 2019]. <https://www.oecd.org/fr/ctp/echange-de-renseignements-fiscaux/echangeautomatique.htm>

l'abolition du secret bancaire et cela passe entre autre, par des investissements technologiques, ainsi que par l'augmentation et amélioration des prestations offertes aux clients, elles aussi, très coûteuses...

Figure 3: Nombre de banques en Suisse

Nombre de banques			
	2007	2012	2017
Banques cantonales	24	24	24
Grandes banques	2	2	4
Banques régionales et caisses d'épargne	76	66	62
Banques Raiffeisen	1	1	1
Banques boursières	48	47	43
Banques en mains étrangères	122	103	76
Succursales de banques étrangères	30	28	23
Banques privées	14	13	6
Autres banques	6	13	14
Total	330	297	253
<i>Banques d'importance systémique</i>	–	2	5

Données: <https://data.snb.ch> (portail de données de la BNS, chiffres de fin d'année).

Cette diminution d'établissements bancaires est l'une des résultantes de ces coûts supportés par les banques. Fusion, acquisition ou suppression d'intermédiaires financiers sont entre autres, les conséquences d'une telle augmentation de frais.

3.1.2 L'arrivée de la robotique

Ces dernières années, la robotique prend une place prépondérante au sein du secteur financier, d'autant plus si l'on se place du côté du back office où les tâches répétitives et administratives laissent place à l'automatisation. Cependant, la relation avec le client n'est pas non plus laissée pour compte. Néanmoins, alors que certains voient la robotique comme une menace à la main d'œuvre humaine, elle reste cependant nécessaire et un allié de taille qui procure non seulement un gain de temps considérable et une meilleure gestion du risque opérationnel, mais qui permet aussi aux employés de se concentrer d'autant plus sur leurs compétences de métiers et ainsi de répondre avec plus d'excellence et rapidité aux besoins des clients. Mais avant d'arriver aux bénéfices que peut engendrer la robotique au sein des banques, il est important de comprendre pourquoi elle représente un enjeu aujourd'hui au sein du métier.

Le fait est qu'au vu des coûts financiers de ces dernières années en bonne partie dû à l'EAR et FATCA, il est nécessaire de réduire au maximum ses coûts à l'interne en faisant de la transformation numérique ainsi que des économies d'échelles des priorités. Il en résulte, que

certaines tâches auxquelles un employé de banques peut être amené à réaliser dans son quotidien s'avèrent finalement trop coûteuse si on la compare à la réelle plus-value ajoutée par la main d'œuvre humaine. Plus que cela, ce n'est même plus finalement une tâche en tant que telle, mais un département tout entier qui s'avère in fine, beaucoup trop coûteux pour ce qu'il rapporte en termes de valeur ajoutée. Et c'est bien là que réside l'essence même du problème : certains postes sont supprimés, voire des départements tout entiers, ce qui potentiellement engendrerait des licenciements. À cela, nous pouvons ajouter que la robotique est intimement liée aux nouvelles technologies, ce qui par conséquent s'avère être un obstacle pour certains employés d'autant plus pour les plus seniors à qui il serait bien plus complexe de les former sur ces nouvelles facettes du métier... Par ailleurs, les gros titres de la presse effraient : depuis quelques mois nous y voyons fréquemment figurer le terme de « la banque du futur », où la robotique et l'intelligence artificielle dépasserait les compétences cognitives de l'être humain. Certains y voient donc une réelle menace qui planerait sur leur profession.

3.1.2.1 Conséquences de la robotique sur la place financière suisse

Dans un horizon à moyen/long terme, nous pouvons certainement considérer que les métiers du back-office seront très probablement les plus impactés par cette nouvelle révolution. Il est évident que l'usage de ces nouvelles technologies ne seront pas sans conséquences. Certes, il est possible de faire face à une réduction globale d'effectifs dans certaines fonctions de la banque qui présenterait la plus faible valeur ajoutée, et à ce stade, deux solutions possibles : soit, les formations seront nécessaires afin de pouvoir rediriger les employés vers d'autres métiers, soit les destituer directement de leurs fonctions. Malheureusement, les personnes ont plutôt tendance à retenir l'aspect négatif de cette transition. Tandis que d'un autre point de vue, il pourrait être envisagé que la suppression de certains postes peut laisser présager la création de nouveaux. En effet, la robotique amène avec elle de nouveaux métiers nécessaires afin de consolider sa position : solutions digitales, exploitation des données, analyses des risques mais surtout, ce seront les compétences technologiques qui s'avèreront les plus indispensables. Pourtant, ces nouvelles technologies pourraient se révéler en définitive, bénéfique pour l'employé lui-même. Effectivement, les opérations de support ou administratives sont tellement répétitives de telle sorte qu'elles peuvent entraver le travail du collaborateur qui se voit faire un métier monotone et où la motivation ne tient plus. En lui proposant de renchérir ses compétences dans un autre corps de métier, il pourrait se sentir valorisé et trouver une meilleure motivation ainsi même qu'une certaine relance de sa carrière. Qui plus est, outre l'aspect opérationnel qui semble encore nécessaire et rattaché à la main d'œuvre humaine, l'aspect humain dans les relations clients devrait lui aussi, probablement se développer. Il ne faut pas non plus supposer que le robot en lui-même peut prendre en charge

toutes les dimensions de la tâche sans l'aide de l'homme. En effet, si les tâches les plus redondantes sont prise en charge par des moyens technologiques, les employés pourront se concentrer sur les aspects à plus forte valeur ajoutée parmi lesquels y figure le contact avec la clientèle¹⁷. Autre manière d'anticiper la chose, serait de se placer du côté de la banque : il va de soi que l'apparition de ces nouvelles technologies justifiera une baisse des coûts au sein des institutions financières, qui pourraient plus facilement les compenser par la création et l'embauche dans d'autres départements¹⁸. De plus, la robotique réduit de manière conséquente la marge d'erreur et les risques liés à l'être humain et rapporte ainsi un avantage considérable au client.

Bien évidemment, tout cela ne reste que pure estimation car la robotique est néanmoins encore très controversée.

Il en reste finalement que pour certains, c'est la place de la robotique et de l'intelligence artificielle qui est la cause du nombre de licenciements de nos jours, mais la réalité est toute autre. Comme mentionné précédemment, les banques de nos jours subissent les répercussions de la fin du secret bancaire qui a engendré des coûts colossaux. L'un des moyens de pouvoir pallier ces pertes financières est de réduire les postes et départements qui leur coûte plus cher qu'ils ne rapportent, soit en délocalisant, soit en intégrant davantage la robotique et l'intelligence artificielle au sein de ces bureaux.

3.1.3 Conséquences de ces événements au sein de la formation bancaire

Ces dernières années, la presse aura été plutôt alarmante. En effet les gros titres des journaux laissaient planer une atmosphère plutôt inquiétante sur le secteur financier. Ce qui n'aura pas eu pour effet de rassurer les individus d'autant plus s'ils ne sont pas du métier et qu'ils se laissent fier au dire du net... Pour cette raison, bon nombre de jeunes n'étaient plus vraiment sûr quant à l'utilité même de se former en finance lorsque l'on estimait l'avenir du métier pour le moins encore très incertain. Cela reste une supposition, mais l'on pourrait peut-être envisager que si le secteur financier suisse perdait de son attractivité aux yeux de la

¹⁷HUNGER, Patrick, 2019. Les employés de banque du futur nourriront les chiens. In : *Allnews* [en ligne]. 8 février 2019. [Consulté le 12 janvier 2019].

¹⁸La Finance Pour Tous, 2017. La robotisation progressive du conseil bancaire. In : *La finance pour tous* [en ligne]. 4 décembre 2017. [Consulté le 12 janvier 2019].

concurrence, elle se perdait probablement aussi aux yeux des jeunes d'autant plus s'ils étaient initialement intéressés par le métier.

En osant mentionner ma propre expérience, j'ai moi-même ressenti une certaine inquiétude lorsque je suis arrivée au terme de mon apprentissage. Les enjeux et la panique quant à de potentielles restructurations pesaient sur le secteur de telle manière, que j'ai réalisé que mon CFC ne serait tout compte fait, peut-être pas suffisant. Mes ambitions de carrière seraient probablement limitées par des connaissances restreintes face à certains faits nouveaux. Nouvelles réglementations, renforcement de la gestion des risques au sein des équipes, échange automatique de renseignements, nécessité d'investir dans de nouvelles technologies, en bref un nouveau jargon venait se rajouter et je réalisais que mes connaissances et compétences n'y étaient pas adaptées. D'où mon choix de me tourner vers un parcours universitaire en finance. Par ailleurs, bon nombre d'étudiants en finance sont d'avis que l'avenir du secteur bancaire semble encore très indéfini : après s'être spécialisé en finance et d'avoir suivi des cours pointus en la matière, ils ont pour la plupart, dans l'idée d'éventuellement se tourner vers d'autres domaines de métiers tel que l'audit par exemple. Puis, pour ceux dont la banque reste un choix indiscutable, ils sont pour la majorité, tournés vers des perspectives de postes qui relèvent par exemple, de la gestion du risque, l'informatique, l'analyse technique voire la compliance. Ces choix sont souvent expliqués car ils paraissent, au détriment de la gestion de fortune et du back-office pure, les secteurs les plus porteurs des prochaines années.

4. L'évolution de l'apprentissage en Suisse

4.1 L'apprentissage autrefois

Il ne fait plus aucun doute, à l'époque, grâce à un « simple apprentissage » et à sa force de volonté, les individus pouvaient gravir les échelons afin d'atteindre les sommets. C'est le cas notamment de Monsieur Sergio Ermotti, CEO d'UBS ainsi que de son prédécesseur, Monsieur Oswald Grübel, tous deux issus d'un apprentissage bancaire dual voire même Christian Sewing, aujourd'hui PDG de la Deutsche bank. Au-delà même de l'apprentissage bancaire, la formation duale en tant que telle était largement reconnue. À autre titre d'exemple, peut aussi être mentionné Monsieur Ueli Maurer, ancien président de la Confédération helvétique, qui a

effectué dans le courant de sa jeunesse, un apprentissage dans un petit commerce¹⁹... Initialement, l'apprentissage en Suisse faisait essentiellement référence aux métiers du commerce ainsi qu'aux métiers du secteur primaire tels que l'artisanat et l'agriculture. Ce partenariat public-privé était d'autant plus important car ces fondements relèvent d'une nécessité d'augmenter la compétitivité des jeunes via l'amélioration de la formation professionnelle²⁰. Le but étant de relancer une économie qui se trouvait en difficulté. D'autres missions étaient intimement liées à cette formation : outre une relance de l'économie, il était du rôle de cette formation de permettre de réduire un certain nombre de problèmes socio-économiques bien trop présent à l'époque mais surtout, d'assurer une meilleure intégration des jeunes dans la vie active. En contrepartie de cet enjeu majeur pour l'employeur, leur fut concédé le droit de maintenir un rôle fondamental dans l'évolution de leurs apprentis, dans ce sens il faut entendre que le contrôle de la formation n'est pas intégralement transmis à l'Etat mais relève bien au contraire, d'un partenariat étroit entre domaine public et privé²¹.

Bien des années plus tard, au vu de l'importance et de l'intérêt des employeurs, l'apprentissage s'agrandit pour laisser place à toute sorte de métiers divers : aujourd'hui, on recense plus de 600 métiers différents en Suisse²², par lesquels nous pouvons y débiter notre carrière via un apprentissage dual. Contrairement à aujourd'hui, l'apprentissage de l'époque n'intégrait pas de cours théoriques. D'autant plus que les métiers étant pour la plupart manuels, ils ne nécessitaient donc pas nécessairement des bases scolaires. En effet, l'apprenti débutait directement sa carrière et intégrait les fondements du métier en l'appliquant au quotidien. Pour ce faire, il employait le principe du « *comportement imitatif* »²³, qui peut s'apparenter au réflexe du nouveau-né, c'est-à-dire qu'il répliquait le savoir-faire et la manière de faire de son supérieur, plus communément appelé le maître d'apprentissage. Ce faisant, l'apprenti finissait par intégrer toutes les compétences nécessaires pour sa carrière, à savoir les compétences sociales, l'expérience du métier ainsi que toutes les connaissances relatives tant à l'entreprise elle-même que sur la profession. Ce n'est que bien des années plus tard, à la fin du XIXe siècle, à la suite d'une réforme, que s'appliqua le modèle de l'apprentissage tel que nous le connaissons aujourd'hui, c'est-à-dire celui qui combine à la fois pratique et théorie.

¹⁹ RUIZ, Geneviève, 11 janvier 2012, L'apprentissage peut-il encore mener au sommet? In : *Largeur.com*. [Consulté le 9 février 2019].

²⁰ ²¹ BONOLI Lorenzo, *Aux origines de l'apprentissage dual. Histoire de la formation professionnelle suisse*. Skilled 2/17 pp.32-33.

²² Homepage - orientation.ch. In : [en ligne]. [Consulté le 10 février 2019].

²³ GONON Philipp, [sans date]. Apprentissage. In : HLS-DHS-DSS.CH [en ligne]. [Consulté le 9 février 2019].

De là, tout apprentissage s'achevait avec des examens de fin d'années qui donneront lieu à un diplôme mais surtout, en parallèle de la formation pratique en entreprise, s'y ajoutait des cours complémentaires spécifiques à chaque branche de métier. La loi fédérale de 1930 marquera un tournant dans l'évolution de l'apprentissage dual : cette loi impose que dorénavant tout apprentissage conclu se fasse sur la base d'un contrat-type d'apprentissage et rendit obligatoire la présence de cours dans une école professionnelle afin de pouvoir se présenter à l'examen final²⁴. Cette même loi fût révisée en 1963 ainsi qu'en 1978 et chaque fois dans le but d'améliorer la formation aux égards des conjonctures qui se présentaient mais aussi dans l'idée de revaloriser la formation sans pour autant toucher à ses aspects fondamentaux. Les années laissant place à la mondialisation et ainsi à des professions du type tertiaire au détriment des métiers manuels, l'apprentissage se modifia au fil des années en devenant plus scolaire. Si nous nous plaçons maintenant, du côté des apprentissages en banque, ces derniers ne résultaient finalement que d'un apprentissage d'employé de commerce mais dont l'employeur s'avère être un institut financier. En parallèle de leur formation en entreprise, ils ne suivaient uniquement des cours à l'école professionnelle, dite l'école de commerce. Si nous nous plaçons dans le contexte de ces années-là, bien avant l'ère d'internet et de la digitalisation, le métier de la banque était bien plus manuel qu'aujourd'hui. La formation telle que nous la connaissons aujourd'hui, est loin d'être celle des décennies précédentes. Il suffirait de mentionner à titre d'exemple, la différence d'un titre financier pour comprendre cette évolution : aujourd'hui un emprunt obligataire est informatisé dans un portefeuille d'actif, tandis que ne serait-ce que quelques années auparavant, il s'agissait d'un papier physique. Le traitement des tâches et l'organisation des banques elles-mêmes s'est par ailleurs, profondément modifiée au cours de ces dernières décennies.

4.2 L'apprentissage bancaire de nos jours

L'apprentissage est aujourd'hui une partie centrale qui constitue le modèle de formation suisse²⁵ ainsi que la clé du succès de son économie. Par ailleurs, notre cursus de formation duale est souvent très jaloué et envié de la part des pays qui nous entourent. Ce lien

²⁴ GONON Philipp, [sans date]. Apprentissage. In : HLS-DHS-DSS.CH [en ligne]. [Consulté le 10 janvier 2019].

²⁵ SCHELLENBAUER, Patrick, WALSER, Rudolf, LEPORI, Daniela, HOTZ-HART, Beat et GONON, Philipp, 24 novembre 2012 L'avenir de l'apprentissage. In : *Avenir Suisse* [en ligne]. [Consulté le 12 décembre 2018]

indissociable avec le marché du travail facilite la conversion des jeunes étudiants au monde professionnel et lui permet d'acquérir une multitude de compétences diverses.

De nos jours, l'apprentissage bancaire s'opère autour d'une partie théorique au sein d'une école professionnelle ainsi que d'une partie pratique qui s'acquiert à l'interne de l'entreprise. De plus, la formation commerciale a plus d'une fois été remaniée dans le but d'être au plus proche des exigences des différents métiers la composant.

Pour mieux comprendre son contenu ainsi que ses spécificités, il convient de séparer dans un premier temps l'aspect scolaire de celui des caractéristiques inhérentes à l'expérience sur le terrain.

4.2.1 Aspect théorique de la formation

Aujourd'hui, il est nécessaire d'avoir achevé la scolarité obligatoire pour pouvoir débiter un apprentissage. Outre les éléments déjà présents depuis la révision de la loi fédérale en 1978, l'apprentissage dual d'employé de commerce a tout de même subi certaines modifications. Aujourd'hui, la formation duale, dite aussi CFC (certificat fédéral de capacité) peut se présenter selon 3 profils différents qui fondamentalement diffèrent au niveau de la présence au sein de l'école professionnelle ainsi que de leur débouchée post-diplôme. En effet, selon l'entreprise, soit l'apprenti soit l'employeur ou d'un commun accord, décident dans quelle filière l'étudiant évoluera. Nous distinguons le profil de base, le profil élargi ainsi que le profil maturité. Vous trouverez ci-dessous, un tableau qui met en évidence les principales distinctions entre ces différents profils d'apprentissages d'employé de commerce dans le canton de Genève. Ce tableau, que j'ai pris la liberté de condenser d'après un rapport publié en septembre 2011 par la *Conférence suisse des branches de formations et d'exams commerciales (CSBFC)*, démontre que les principales distinctions reposent sur le nombre de langues étrangères qui sont étudiées, ainsi que sur les cours qui sont bien plus intensifs et complets en profil maturité que dans les 2 autres. Qui plus est, outre des connaissances économiques bien plus approfondies en profil M, les débouchées sont nettement plus grandes et facilitées si le CFC s'accompagne d'une maturité professionnelle.

Tableau 1 : Les différents profils d'apprentissage

	Profil de base	Profil Elargi	Profil Maturité
<i>Langues étrangères</i>	Choix de suivre 1 langue étrangère qui soit l'anglais OU l'allemand. Exigence au terme de l'apprentissage : niveau B1	La formation se complète avec l'allemand ou l'italien (selon les cantons) ET l'anglais. Exigence au terme de l'apprentissage : niveau B1	La formation se complète avec l'allemand ou l'italien (selon les cantons) ET l'anglais. Certificat international de langue possible si validé. Exigence au terme de l'apprentissage : niveau B2
<i>Culture générale</i>	La culture générale est intégrée au sein même des cours à l'école professionnelle.	La culture générale est intégrée au sein même des cours à l'école professionnelle.	La culture générale est approfondie en mathématiques, comptabilité et histoire.
<i>Connaissances en économie</i>	Bonnes connaissances des branches économiques	Connaissances plus approfondies des branches économiques	Connaissances approfondies et bien plus étendues avec des cours supplémentaires
<i>Nombre de jours à l'école professionnelle</i>	1 ^{ère} année : 2 jours pleins 2 ^{ème} année : 1,5 jours 3 ^{ème} année : 1 jour	1 ^{ère} année : 2 jours pleins 2 ^{ème} année : 1,5 jours 3 ^{ème} année : 1,5 jours	1 ^{ère} année : 2 jours pleins 2 ^{ème} année : 2 jours pleins 3 ^{ème} année : 2 jours pleins
<i>Nombre de leçons</i>	1800	1800	2260
<i>Débouchées directes post-diplôme</i>	<ul style="list-style-type: none"> - L'apprentis peut rentrer dans la vie active - Sous certaines conditions, l'étudiant pour effectuer une maturité professionnelle Formations professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> - L'apprentis peut rentrer dans la vie active - Maturité professionnelle Formations professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> - L'apprentis peut rentrer dans la vie active - Bachelor ou master en haute écoles HES - Passerelle DUBS pour l'entrée à l'université
<i>Titre obtenu</i>	Employé de commerce avec CFC	Employé de commerce avec CFC	Employé de commerce avec CFC et MPC (maturité professionnelle commerciale)

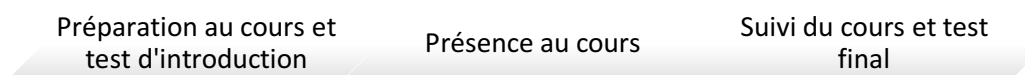
De par ce schéma, nous comprenons que le premier profil, dit profil B, est l'apprentissage le plus basique dont les exigences et les débouchées sont finalement moindres dépendamment dans quelle entreprise nous évoluons. Le profil E quant à lui, a des exigences plus poussées et plus strictes et dont les cours sont plus axés sur l'économie que le dernier. Tandis que le dernier profil, n'est finalement qu'un profil élargi assorti d'une maturité professionnelle mais dont les exigences attendues en terme d'économie et langues sont plus élevées. Néanmoins, il reste clair que la manière la plus directe qui permette de poursuivre ses études dans le degré tertiaire est le profil avec maturité intégrée. En effet, le cursus est un peu plus dense pour l'apprentis en profil M, cependant il se verra acquérir les compétences suffisantes et nécessaires pour poursuivre ses études et intégrer les hautes écoles ou universités. À cet égard, les aptitudes scolaires de l'étudiant sont déterminantes. En d'autres cas, les apprentis dont l'employeur laisse le choix d'intégrer le profil qu'il souhaite, prendra en compte ces exigences et ambitions à la fin de son diplôme, c'est-à-dire que si son idée de base est d'un jour pouvoir continuer ses études, qu'elles soient à plein temps ou en emploi, il optera plus facilement pour l'orientation maturité ou élargie. À l'inverse, si l'employeur décide lui du profil de ses apprentis, il se basera sur les compétences qu'il juge lui nécessaire pour un parfait accomplissement du cursus. Par ailleurs, les langues jouent parfois un élément clef dans leur choix : en effet, certaines banques exigent de leurs étudiants qu'ils aient une bonne maîtrise d'au moins 2 langues y compris l'anglais et en ce sens, le choix du profil maturité s'avère nécessaire.

4.2.2 Cours inter-entreprise

Outre les cours à l'école professionnelle, l'apprentissage d'employé de commerce en banque est désormais complété par des cours interentreprises. Chaque apprenti effectuant sa formation dans une banque, suit des cours au CYP. Le CYP (*Challenge your potential*) est un centre de formation qui offre des cours complémentaires à l'école professionnelle en apportant les bases de la finance. Le principe du CYP est d'incorporer certaines dimensions qui se basent sur l'apprentissage autonome, l'apprentissage intégré, l'apprentissage par résolution de problèmes ainsi que l'apprentissage coopératif²⁶. Il s'articule autour des 3 phases que vous trouverez ci-dessous :

²⁶ CYP, Home - CYP Challenge Your Potential. In : [en ligne]. [Consulté le 12 mars 2019].

Figure 4: Principe d'apprentissage du CYP²⁷



1^{ère} étape : la phase de préparation indique les différentes aptitudes et thèmes que l'apprenti doit maîtriser avant le cours de présence. Puis, afin de pouvoir se présenter au cours, l'étudiant doit effectuer et réussir un test d'entrée qu'il peut réaliser autant de fois qu'il lui sera nécessaire mais il devrait l'avoir réussi au plus tard 5 jours avant le cours de présence.

2^{ème} étape : durant la phase de présence au cours, les étudiants approfondissent les connaissances du module via différentes méthodes mises en place par les formateurs. Il comprend souvent des mises en pratiques et des simulations de cas. Les formateurs restent disponibles pour toutes lacunes subsistantes et accompagnent les apprentis dans leurs recherches de solutions. Les cours de présence se déroulent en moyenne 1 fois par mois durant les 3 années d'apprentissage.

3^{ème} étape : Durant cette phase, les élèves en formation se doivent d'effectuer le mandat de suivi. Cette étape permet d'approfondir le contenu étudié en cours de présence et se conclue par un test final qui permet de valider le module. L'étudiant devra effectuer ce test au plus tard 3 semaines après la présence en cours.

4.2.3 Contenu de la formation au CYP

Le CYP a divisé le contenu de la formation en différents modules, et les a répartis selon leur ordre des priorités, au cours des 3 années de l'apprentissage. C'est pourquoi, la première année s'oriente essentiellement sur les connaissances bancaires de base. La deuxième année quant à elle, rentre un peu plus dans l'aspect technique et se consacre à approfondir les connaissances obtenues dans le cadre de la première année. Finalement, en dernière année, les étudiants se focaliseront dans le domaine de la clientèle commerciale mais pourront aussi vérifier qu'ils aient bien ancré les compétences des deux années précédentes.

²⁷ CYP, Home - CYP Challenge Your Potential. In : [en ligne]. [Consulté le 12 mars 2019].

Tableau 2: Aperçu des différents modules traités au CYP au cours des 3 années²⁸

	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
<i>1^{ère} année</i>	Introduction	Banking	Blanchiment d'argent	Opérations Passives	Trafic des paiements	Prestations de bases		Instruments financiers 1	Instruments financiers 2	Introduction aux crédits	
<i>2^{ème} année</i>	Conseil en placement	Devises – Forex	Bourse	Options & produits structurés			Crédits hypothécaires et construction 1	Crédits hypothécaires et construction 2	Crédits privés		
<i>3^{ème} année</i>		Base des clients commerciaux	Crédits aux clients commerciaux	Banques d'investissement	BNS et lois						

²⁸ CYP, Home - CYP Challenge Your Potential. In : [en ligne]. [Consulté le 12 mars 2019].

Si l'on fait un parallèle entre l'apprentissage auparavant et celui d'aujourd'hui, nous comprenons que les principales distinctions sont notables au niveau de la scolarité. Aujourd'hui, les cours à l'école professionnelle ainsi que les cours interentreprises ont une place prépondérante au sein de l'évolution et du cursus de l'apprenti.

4.2.4 Aspect pratique de la formation

Le jeune apprenti qui effectuera son cursus en banque aura l'opportunité de connaître différents départements de la banque durant les 3 années de sa formation.

En effet, dans le but qu'il puisse avoir une vue d'ensemble générale des principaux services desservis par l'institution, le programme comprend en principe des stages de 3 mois à un an dépendamment de certains facteurs et de la politique des banques. Ayant moi-même effectué un apprentissage bancaire au sein d'une banque privée genevoise, ainsi que pour des questions de confidentialité de la part d'anciens apprentis que j'ai interrogés, je me permets d'exposer mon propre cursus personnel qui correspond dans les grandes lignes, à ceux de mes homologues.

Tableau 3: Exemple personnel des différents stages effectués

<i>Année d'apprentissage</i>	<i>Département</i>	<i>Durée</i>	
<i>1^{ère} année</i>	<i>Actions nominatives CH</i>	<i>6 mois</i>	<i>Back-office</i>
	<i>Trafic des paiements</i>	<i>6 mois</i>	<i>Back-office</i>
<i>2^{ème} année</i>	<i>Facturation bourse</i>	<i>6 mois</i>	<i>Back-office</i>
	<i>Clientèle privée</i>	<i>6 mois</i>	<i>Front office</i>
<i>3^{ème} année</i>	<i>Opérations sur titres</i>	<i>1 an</i>	<i>Back-office</i>

4.3 Perspectives d'évolution du métier de la banque

Le secteur bancaire suisse a la nécessité de maintenir un niveau élevé et de qualité de ses prestations, car c'est bien in fine, ce qui fait la réputation de la place. À ce stade, il est sans nul doute nécessaire, bien plus que de s'adapter aux changements, d'en faire devenir des atouts. Amélioration et innovation sont maîtres-mot des perspectives d'avenir car le fait est que, en ayant entre autre, « perdu » un élément essentiel qui a fait la base de la notoriété du secteur, on mentionne là, le secret bancaire, il est nécessaire de compenser cette perte par

Par le biais de l'apprentissage bancaire, quelles mesures pourrions-nous mettre en place afin de préserver et soutenir la place financière Suisse ? 23

d'autres éléments. À cela, ajoutons la place des nouvelles technologies qui prennent de plus en plus d'ampleur au sein des services financiers, au-delà de la robotique qui a déjà été précédemment abordée, le cloud et l'intelligence artificielle peuvent aussi être mentionnés. Néanmoins, au-delà d'anticiper ces changements comme des paramètres que l'on craint, il faudrait plutôt au contraire se les approprier et les faire tendre en notre faveur. Il est vrai que, comme précédemment mentionné, la place des nouvelles technologies au sein des banques tend à être prépondérante dans le futur, néanmoins elle laisse présager de nouvelles opportunités de métiers ainsi que des renforcements dans certains corps de métiers déjà existants. En effet, les demandes en termes de réglementations, de gestion des risques, informatique et compliance tendront certainement à être renforcées au vu de ces nouvelles arrivées, ce qui nécessitera du personnel compétent dans ces domaines-là.

4.4 Bilan de l'apprentissage bancaire actuel

Le cursus des apprentis permet de se familiariser avec des secteurs d'activités prépondérants dans une banque. Grâce à eux, il est possible d'acquérir de nombreuses compétences, y compris l'esprit d'équipe et cela permet de mettre en pratique les connaissances bancaires. Au-delà des connaissances techniques que ce dernier apporte, il permet aussi d'en apprendre énormément sur la personnalité de tout un chacun. Grâce aux cours du CYP, les étudiants sont amenés à être en contact avec énormément d'apprentis de toutes banques confondues. Aujourd'hui, 3 ans après ma formation, la plupart sont restés employés dans l'intermédiaire financier qui les a formés. Pour ma part, au terme de mon apprentissage que j'ai effectué en profil maturité, j'ai décidé de directement entreprendre un Bachelor à la HEG en finance. La raison qui m'a poussé à continuer mes études tient de divers facteurs : les années 2013 à 2016 ont été des années mouvementées pour le secteur financier. Les diverses pressions des Etats-Unis, l'annonce de la fin du secret bancaire, la nécessité de réduire ses coûts, les tâches répétitives qui se suppriment, bref énormément de raisons qui m'ont poussées à croire que le métier de la banque allait être revisité dans son ensemble, et cela s'est confirmé par la suite. J'ai estimé en fin d'apprentissage, que mes connaissances certes consistantes, ne seraient pourtant pas suffisantes pour faire face à ces changements et pour répondre aux prétentions de carrière que je souhaitais. Cela étant, ce n'est de loin pas l'image et les attentes que j'avais au début de ma formation.

Aujourd'hui, avec du recul et après analyse, l'idée que l'apprentissage tel qu'il est de nos jours, ne corresponde plus aux attentes du marché paraît à peu de choses près une évidence. Il faut entendre par là, qu'il apporte certes de bonnes bases bancaires et économiques, néanmoins s'il reste inchangé, il ne formera pas la jeune relève de demain aux changements actuels.

- Mon premier constat relève de l'aspect pratique au travail et tient de la nature des services proposés le plus généralement dans le cursus de l'apprentissage : le back-office. Il est évident que l'aspect opérationnel tient toujours, cependant, certains départements n'apportent pas de réelle plus-value à l'individu, ce qui le rend in fine, encore moins approprié dans le cadre de la formation. Il est évident qu'en aucun cas l'importance de ces derniers n'est remis en cause, là où je souhaite mettre l'accent est plutôt sur le temps nécessaire à y rester. J'entends par là, que les services où la logique inhérente à l'activité est moindre, ne demande pas de s'y attarder des mois. À mon sens, les enjeux actuels font que les attentes et les besoins en termes de personnel qualifié vont changer. Le principal but de l'apprentissage étant de former et de préparer la jeune relève de demain, cela ferait sens de le mettre en action sur le terrain, à travers les départements qui prennent de plus en plus d'importance de nos jours au détriment de ceux qui sont potentiellement amenés à disparaître.
- Mon deuxième constat tient quant à lui, sur la visibilité de la formation. Il y a de cela quelques années, l'apprentissage tout type confondu, avait pour image d'être la formation par défaut, celle que l'on choisit par dépit car l'étudiant sortant de l'école obligatoire, ne souhaite pas continuer ces études et veut directement mettre un pied dans le monde du travail. Par cette idée, on estimait que la personne qui initiait cette formation duale, mettait une croix sur des perspectives d'évolutions de carrière romanesques. Or, il est largement prouvé que bien au contraire, il constitue une porte d'entrée incomparable à bien d'autres formations : maturités professionnelles, hautes écoles, universités et formations continues au même titres que les autres écoles post-obligatoires. Dans un deuxième temps, j'ai aussi pu constater que l'apprentissage bancaire reste tout de même encore peu connu. Bien entendu, pour la quasi-totalité des personnes, l'apprentissage n'est pas méconnu, pourtant ni tous ont connaissance de la possibilité de l'effectuer en banque ou du moins, quel est le réel contenu de cette formation. J'ai moi-même prit connaissance de cette possibilité, le jour où je me suis présentée à l'OFPC en demandant quelles étaient les opportunités de formations qui se présentaient dans le domaine de la finance. Le teneur de ce sujet réside dans la qualité de l'information. Certes, lorsque l'on arrive au terme du cycle d'orientation, les enseignants informent les élèves des différentes opportunités qui s'ouvrent à eux : on présente en long et en large le collège ainsi que l'école de commerce, passe au travers de l'école de culture générale (ECG) mais ne mentionne que brièvement l'apprentissage. Le fait est que l'étudiant n'as pas l'information globale à moins qu'il ne soit curieux de chercher de lui-même.

Il est donc primordial de promouvoir cette formation en mettant en avant les perspectives d'évolutions ainsi que les compétences acquises durant l'apprentissage bancaire.

- Ma troisième constatation réside dans la nature des cours complémentaires au cursus. L'apprentissage bancaire est de loin celui qui demande le plus de ressources. Par ressources il faut entendre de la motivation, de la force de volonté, curiosité et de la vigueur. De plus, cet apprentissage faisant partie des apprentissages d'employé de commerce, les apprentis de banque sont mélangés à tous les apprentis de commerce que ce soit de la ville, de l'état, assurances, audit et autres. Il faut cependant relever, que les connaissances acquises au sein de l'école professionnelle ne sont pas toutes en lien direct avec la finance, l'exemple du cours de comptabilité n'échappe guère : la gestion telle qu'elle est apprise à l'école de commerce est l'inverse de celle d'une banque traditionnelle. Autre exemple contre-intuitif, celui du cours d'histoire : les apprentis en banque s'attendraient potentiellement, à y apprendre entre autre les origines et fondements des crises financières, chose qui serait finalement en adéquation parfaite avec leur formation, ce qui n'est en définitive pas le cas. Cela pour affirmer, que finalement, il est bien sûr important et nécessaire d'avoir une certaine culture générale, toujours est-il que certains cours devraient se rapprocher un peu plus du métier qu'exerce l'étudiant afin qu'il puisse plus facilement allier la théorie à la pratique. Bien entendu, les instituts inter-entreprises sont là pour apporter ces connaissances théoriques, mais les leçons au CYP qui sont à raison d'une trentaine de jours sur le cursus entier peuvent paraître insuffisants...

Ces différentes constatations couplées aux enjeux du métier actuel, vont faire l'objet des différentes mesures qui seront proposées par la suite. En effet, il paraît judicieux de modifier quelques-uns de ces aspects et combler certaines lacunes qui résident dans l'apprentissage bancaire actuel, le but étant de revaloriser cette formation.

De mon point de vue, l'apprentissage reste le meilleur tremplin qui mène à faire carrière dans une banque, et il est par ailleurs, l'un de nos principaux atouts en termes de formation. C'est pourquoi, il paraît nécessaire de mettre toutes les chances de notre côté et de tout œuvrer de telle sorte qu'il continue d'être la formation initiale en banque la plus exemplaire. C'est pourquoi, dans les prochaines pages, je vais proposer ce qui pourrait se rapprocher d'une « réforme » de l'apprentissage bancaire. De cette façon, il reste à espérer que le secteur bancaire puisse conserver le personnel le plus qualifié et motivé qu'il soit, le but étant de maintenir et de préserver ce qui fait la force de notre pays : sa place financière.

5. Mesures d'améliorations proposées

D'après les différentes analyses effectuées ainsi que les problématiques précédemment soulevées, il pourrait être envisagé les dispositions d'améliorations suivantes :

5.1 Suppression des profils de base (B) et élargi (E)

Dans ce sens, il faut comprendre qu'uniquement le profil maturité pourrait être envisageable dans la formation. En effet, si l'on veut maintenir un certain niveau d'excellence et de qualité de la main d'œuvre, il convient de ne laisser l'opportunité qu'à ceux qui se sentent assez motivés et qui ont les compétences nécessaires à réussir dans un cursus plus complet et plus contraignant. De plus, comme mentionné précédemment, les débouchés d'un CFC comprenant la maturité professionnelle intégrée sont bien plus notables que celles qui s'obtiennent à la suite d'un profil de base ou élargi. Au-delà des perspectives d'avenir, les compétences et les connaissances acquises sont quant à elles bien plus solides et plus complètes. D'ailleurs, bon nombre d'instituts financiers commencent déjà à ne proposer que des profils maturité...

5.1.1 Avantage de cet ajustement

En n'offrant la possibilité d'effectuer son apprentissage bancaire uniquement dans le profil qui est considéré être les plus contraignants, pourrait restreindre les potentielles candidatures. Dans ce sens, un étudiant à la recherche d'un apprentissage réfléchira à deux fois avant de postuler dans une banque. Le but n'est pas d'affaiblir le nombre de candidatures mais plutôt de le limiter à des personnes qui se sentent prêtes à l'effectuer dans un cursus qui requiert des exigences plus élevées. Cela permettra à l'entreprise d'avoir en face d'elle, des étudiants motivés et qui anticipent que les attentes en termes de rigueur et de proactivité sont tout de même plus soutenues.

5.2 Privilégier les étudiants ayant déjà bénéficié d'expérience au préalable

L'idée n'est pas d'exclure d'engager des apprentis à la sortie du cycle d'orientation, mais plutôt de s'assurer que celui qui sera choisi saura faire preuve de professionnalisme et de la maturité nécessaire à exercer un métier dans une banque. Travailler dans un institut financier apporte avec lui son lot de contraintes et d'exigences, que ce soit relatif aux données sensibles auxquelles il fera face, au secret professionnel qu'il se doit de respecter, ou bien encore à l'impact de chaque transaction ou opération qu'il sera mené à faire. Ceci pour dire que l'apprenti qui se voit évoluer en banque doit avoir un certain nombre de compétences bien spécifiques au secteur : rigueur, esprit d'équipe, prise d'initiative et flexibilité sont parmi bien

d'autres, des qualités attendues par l'employeur. Toutefois, il est vrai que certaines de ces aptitudes s'acquièrent avec les années d'expériences. Non pas qu'il soit nécessaire de viser les étudiants ayant déjà eu un diplôme auparavant, mais peut-être se diriger plus facilement vers ceux qui disposent d'au moins une année d'expérience qui suit le post-obligatoire. Cette année qu'elle soit soulignée par un stage/travail ou bien par une année effectuée dans un autre établissement scolaire, peut parfois être suffisante à doter le futur apprenti d'un certain niveau d'habileté.

5.2.1 Avantage de cet ajustement

Privilégier les étudiants ayant déjà eu de l'expérience peut s'avérer très bénéfique pour la banque elle-même. En effet, une banque qui forme de nouveaux apprentis aura une part prépondérante dans « l'éducation » de celui-ci. L'éducation outre les compétences techniques, prend compte aussi de l'aspect social, humain et apprend l'étudiant à avoir un certain comportement qui se doit d'être professionnel. Si celui-ci a déjà, par le passé, acquis un certain savoir-faire et agrémente ces « soft-skills », cela permettrait à l'entreprise de passer plus de temps à former son apprenti sur ces « hard-skills », ce qui représenterait finalement, un gain de temps. Aussi, le jeune étudiant serait plus en mesure de s'adapter aux différentes situations et changements et pourrait s'accommoder bien plus rapidement à l'univers professionnel. Finalement, ceci pourrait aussi éviter, bien que l'erreur est humaine, certains quiproquos qui selon leur ampleur, pourrait fortement nuire à l'image d'une banque. Pourrait être mentionné à titre d'exemple, l'apprenti qui n'ayant pas spécialement conscience du secret professionnel (qui par ailleurs est prépondérant dans une banque), viendrait à utiliser des données de client à des fins privées.

5.3 Valoriser la formation au sein de la politique d'enseignement

Outre les mesures qui ont été prises par la Fondation Genève Place Financière (FGPF) au sein des cycles d'orientation, c'est finalement la chaîne de la formation toute entière qui devrait revaloriser l'apprentissage. Que ce soit les économistes, politiciens, enseignants à tout degré de scolarité confondue, tous devraient être en mesure de laisser entrevoir l'apprentissage dual bancaire comme étant une formation de taille. Non pas qu'il faille en faire de la propagande, mais du moins tous connaissent l'impact que peuvent avoir les avis de personnes jugées qualifiées dans des domaines que nous ne maîtrisons pas forcément. C'est pourquoi, même dans les études du secondaire ou supérieure, il ne faut pas discréditer les avantages et bénéfices de l'apprentissage bancaire, d'autant plus lorsque l'on sait qu'à Genève, à peine

3 % des élèves entament directement ce cursus à la sortie de l'école obligatoire²⁹. Ce qui laisse entrevoir que la quasi-totalité, se décident à entamer un apprentissage bancaire après avoir suivis des cours dans le degré secondaire. D'où l'importance de continuer à le promouvoir à tous les niveaux de formations. Que ce soit via des workshops intégrés dans les cours au cycle d'orientation, ou bien en conviant des anciens apprentis à s'exprimer sur leur parcours, tout moyen paraît bon à prendre pour revaloriser la formation. Au-delà de promouvoir la formation en tant que telle, il faudrait aussi souligner l'importance des banques au sein de l'économie et ce, à travers les cours d'économie ou de maîtrise par exemple, qui se tiennent déjà au cycle d'orientation. Il est vrai que la banque n'a pas toujours bonne presse, surtout que l'on a toujours tendance à pointer du doigt les événements négatifs et qui font polémique au détriment des bons.

5.3.1 Avantage de cet ajustement

Il serait grand temps de lever le voile sur l'apprentissage qui a longtemps été si controversé. L'opinion publique se base sur des jugements et préjugés qui tiennent leurs fondements à travers les dires des instances supérieures. En inculquant d'autres valeurs et idées, les mentalités et croyances quant à l'apprentissage seraient potentiellement modifiées. Les jeunes seraient peut-être plus à même d'entreprendre un apprentissage sans avoir peur du jugement des autres et les parents en seraient même les premiers instigateurs.

5.4 Renchérir les cours axés sur la finance

Aujourd'hui, l'étudiant qui effectue son apprentissage dans une banque n'aura, outre la bonne volonté de l'employeur, que 30 cours de finance à proprement parler durant tout son cursus, cours qu'il obtient à travers le CYP. Cela ne représente finalement même pas un cours par mois. Le fait est que si l'on compare avec le nombre de cours à l'école professionnelle d'un apprenti profil M, cours qu'il a à raison de 2 jours par semaine, la pondération des leçons de finance paraît plutôt faible. Beaucoup de notions de base de la finance, l'apprenti l'obtient par lui-même, par la force des choses et selon sa curiosité et intérêt pour les marchés financiers. Bien évidemment on pourrait envisager d'augmenter le nombre de leçons au CYP, ou de faire appel à des professionnels interne ou externe qui viendraient former les étudiants à raison d'une fois par semaine, cependant cela représenterait un coût pharamineux, c'est pourquoi il convient de considérer d'autres alternatives. Peut-être serait-il intéressant de réduire le

²⁹ MIRABAUD, Yves, 2018. L'excellence par la formation. In : [en ligne]. 4 novembre 2018. [Consulté le 12 mars 2019].

nombre de jours à l'école de commerce de 2 à 1,5 jours à raison de 1 fois par mois, libérant ainsi une demi-journée. Si l'on prend l'exemple de la première année, les apprentis ont cours les lundi et jeudi, il pourrait être envisagé que 1 jeudi après-midi dans le mois, les apprentis soient dispensés des cours pour effectuer des cas pratiques dans les bureaux de l'entreprise formatrice. Durant cette demi-journée les apprentis de même volée scolaire, pourraient résoudre ensemble, des cas pratiques financiers imposés par le maître d'apprentissage et lui rendre par écrit la résolution du cas à la fin de la journée, ou bien même, le lui présenter oralement selon la disponibilité du maître d'apprentissage. La complexité des thématiques devrait augmenter au fur et à mesure des mois, afin de s'ajuster aux différentes compétences que l'on juge nécessaire que l'apprenti maîtrise.

5.4.1 Avantage de cet ajustement

Cela permettrait de mettre les apprentis face à des situations courantes qui se présentent lorsque l'on exerce un métier dans la banque. Il s'avère d'autant plus intéressant si les thèmes abordés sont directement en lien avec le département dans lequel se trouve au moins l'un des apprentis ou dans d'autres cas, qu'il soit en lien direct avec l'actualité. Les cas pratiques peuvent être du ressort de n'importe quelle thématique financière quelle qu'elle soit. Le but étant de tester l'apprenti sur ces capacités à gérer les situations, à tester la substance et la solidité des solutions qu'il amène. Cela le forcera par ailleurs, à aller chercher de lui-même les informations, à faire appel aux bonnes personnes, mais aussi à tester et renforcer l'esprit d'équipe par le biais de mise en situation collective.

5.5 Faire de l'apprentissage employé de commerce en banque, un apprentissage à part entière

Aujourd'hui, l'apprentissage en banque appartient à l'apprentissage d'employé de commerce. Dans ce sens, il faut comprendre que les cours à l'école professionnelle regroupent les apprentis de commerce de tout secteur confondu. Ceci étant, les leçons suivies à l'école professionnelle sont très vastes et ciblent essentiellement les élèves évoluant dans le domaine de l'économie dans son sens le plus large. Le fait est que, les différents métiers de la banque sont loin d'être identiques aux autres et la technique et les fondements sont tout de même bien différents. Bien entendu, la culture générale est primordiale pour évoluer dans ce domaine, il est resté que certains cours sont enseignés d'une façon qui ne correspond pas exactement à ce que l'apprenti en banque voit dans son quotidien. L'idée initiale de cette mesure était de remanier l'apprentissage bancaire dans son intégralité. L'hypothèse aurait été de maintenir la première année d'école de commerce comme elle est traditionnellement enseignée, avec les mêmes leçons. Le but étant que tous bénéficient des mêmes bases ainsi

que des mêmes prémisses de culture générale nécessaires à l'obtention de la maturité commerciale. Le changement se serait opéré à partir de la 2^{ème} année, où les cours auraient été adapté et ciblé pour les apprentis en banque. Ils auraient donc été enseignés séparément des étudiants d'autres secteurs, avec des changements quant au contenu de certains cours. La comptabilité par exemple, aurait non pas été la comptabilité générale, mais celle effective dans un institut financier, les cours d'économie auraient été plus poussé et axé sur la finance, etc. À cela, pouvait s'ajouter au détriment de certain cours, des leçons spécifiques au domaine financier, comme des cours d'opérations bancaires, d'économie bancaire et autres.

5.5.1 Inconvénient de cette proposition

Cette première réflexion c'est avéré bien trop utopique. Il est vrai qu'en pratique elle paraît être non seulement difficilement réalisable d'un point de vue technique mais engendrerait avec elle, une nécessité de réorganiser les autres filières pour les autres apprentis. De plus, cette hypothèse ne permettrait pas de remplir les compétences en termes de culture générale et connaissances suffisantes nécessaires à l'obtention de la maturité. Le système scolaire suisse, et dans ce cas plus précis, le système scolaire genevois, prévoit un certain nombre de cours obligatoires pour tout apprenti souhaitant bénéficier de ce titre. C'est pourquoi, après observation, cette proposition a dû être révisée.

5.5.2 Alternative

La première idée s'étant avérée inconcevable, une autre proposition peut quant à elle, se reconnaître plus réaliste. Il a fallu considérer l'entièreté des cours qui sont enseignés à l'école de commerce dans le cadre d'un apprentissage dual profil M afin d'en tirer des conclusions viables. Les principales modifications proposées reposent sur un changement de pondération d'heure et du contenu de certain cours :

Tableau 4: Proposition d'un nouveau planning horaire

PLANNING AVANT MODIFICATIONS :

1 ^{ERE} ANNEE		2 ^{EME} ANNEE		3 ^{EME} ANNEE	
Anglais	2H	Anglais	2H	Anglais	2H
2 ^{ème} langue	4H	2 ^{ème} langue	2H	Option	3H
Gestion	4H	Finance&Compta	3H	Finance&Compta	3H
Français	2H	Français	2H	Français	2H
Math	2H	Math	2H	Math	2H
ICA	2H	ICA	3H	Histoire	1H
Histoire et Instit.pol	2H	Economie	2H	Economie	2H
		Maîtrise	1H	Gym	2H
		Droit	2H	Droit	1H
18h par semaine		19h par semaine		18h par semaine	

PLANNING APRÈS MODIFICATIONS :

1ERE ANNEE		2EME ANNEE		3EME ANNEE	
Anglais	2H	Anglais	2H	Anglais	2H
2 ^{ème} langue	4H	2 ^{ème} langue	2H	Marché et prod fin	2H
Gestion	4H	Finance&Compta	3H	Finance&Compta	3H
Français	2H	Français	2H	Programmation	2H
Math	2H	Math	2H	Math	2H
ICA	2H	ICA	3H	Histoire	1H
Option	2H	Economie	2H	Economie	2H
		Compta spé	1H	Gym	2H
		Droit	2H	Droit	1H
				Actualité Fin.	1H
18h par semaine		19h par semaine		18h par semaine	
18h par semaine		19h par semaine		18h par semaine	

En rouge : Cours supprimés

En vert : nouveaux cours

5.5.2.1 Adjonction de nouveaux cours

- Comptabilité spécifique au secteur

La suppression du cours de maîtrise en deuxième année (dans les faits ne s'avère pas spécialement nécessaire), libère ainsi une heure par semaine. Cette heure pourrait être remplacée par un cours de comptabilité qui serait enseignée spécifiquement, selon le secteur dans lequel les apprentis travaillent. Par exemple, tous les apprentis de banque auraient un cours de comptabilité représentatif de la comptabilité d'un institut financier. Il pourrait en être fait de même pour les autres étudiants évoluant dans les différentes branches du commerce. Le cours de « *comptabilité spécifique* » peut être vu au sens large et prendre sans autre, une dimension légale/droit : au-delà des écritures comptables et des différents comptes, peuvent être abordées les nouvelles lois s'appliquant à la comptabilité et directives des intermédiaires financiers telles que Bâle III par exemple ou bien encore MIFID, LeFin et d'autres.

- Programmation

Placer le cours à option en 1^{ère} année, laisse place à trois heures en dernière année du cursus, dont deux heures qui pourraient être allouées à un cours d'informatique où seraient introduit les notions de base de la programmation sur Excel par exemple, ou sur d'autres logiciels tels que R. Ceci s'avère d'autant plus intéressant pour les apprentis de tout secteur confondu, qui plus est, sachant que nous sommes dans l'ère de la digitalisation et où la place d'une maîtrise informatique est prédominante.

- Actualité financière

La dernière heure que laisse place la suppression du cours à option de 3^{ème} année, pourrait être destinée à un cours où seraient abordés les événements hebdomadaires propres à

chaque groupe de métiers. Celui de l'actualité financière s'appliquerait aux apprentis de banques, mais pourrait aussi regrouper ceux travaillant en fiduciaire voire même en audit.

- **Marché et produits financiers**

La disparition du cours de français en troisième année, laisse place à deux heures de libre, heures qui pourraient être spécialement consacrées à des cours dont la branche serait des thèmes caractéristiques de chaque secteur de métier. Marché et produits financiers seraient donc une proposition de cours pour les élèves effectuant leur apprentissage en banque.

- **Ajuster la semaine d'approfondir et relier (A&R) selon le secteur d'activité des apprentis**

À l'aube de la formation, chaque apprenti est immergé durant une semaine à l'école professionnelle, semaine où il effectue par groupe, des cas pratiques étroitement liés à des mécanismes de gestion d'entreprise diverses. Ce dernier, pourrait être désormais remanié de sorte à regrouper les apprentis travaillant dans le même secteur d'activité, afin qu'ils puissent réaliser ensemble le projet d'A&R selon leur propre branche d'apprentissage.

5.5.3 Avantage de ces ajustements

En ne réadaptant que partiellement certains cours et leur contenu, cela permettrait d'une part, de maintenir les bases communes pour chaque apprenti et de rester au plus près des exigences scolaires que prétend la maturité commerciale intégrée, mais aussi de dégager un certain nombre d'heures relativement correcte, qui peuvent être allouées à des cours plus spécifiques. L'avantage est que par ce biais, les apprentis des autres branches ne sont pas en reste, car cela s'appliquerait aussi à leur propre situation. De cette façon, les apprentis ne souffriraient pas d'un manque de ressources nécessaires afin de poursuivre leurs études à des niveaux supérieurs, mais au contraire, augmenteraient les compétences techniques de leur futur métier.

5.6 Proposer un programme de stage fixe selon l'année d'apprentissage

Aujourd'hui, d'autant plus au vu des charges qui incombent aux employés, les apprentis effectuent leurs stages au sein des départements et services qui sont disponibles et où le personnel formaté ait le temps nécessaire à le former. Le fait est que ni toutes les banques ont un planning défini et une suite logique quant aux stages qui doivent être effectués par l'étudiant. Il semble intéressant au vu des changements actuels, que l'apprenti ne soit pas uniquement et essentiellement formé sur les secteurs du back-office. Il paraît profitable d'augmenter la technicité des stages au fur et à mesure que l'étudiant évolue et au fil du temps.

5.6.1 Avantage de cet ajustement

De cette façon, l'apprenti consolidera ces connaissances et pourra avoir une meilleure vue d'ensemble des différents métiers porteurs au sein d'un institut financier. Il aurait aussi, une évolution logique quant aux différentes aptitudes et compétences qu'il doit se forger et qu'il pourra ainsi, continuer de consolider. Avec les différents enjeux du métier ainsi que les nouvelles perspectives qui ont été développées plus tôt, il convient de former la nouvelle relève au sein même des départements qui ont de bonnes perspectives d'avenir et où la main d'œuvre qualifiée sera d'autant plus indispensable. Cela ne reste qu'une simple proposition, néanmoins voici un planning de stage qui pourrait être mis en place :

Tableau 5: Proposition d'un planning de stage définit

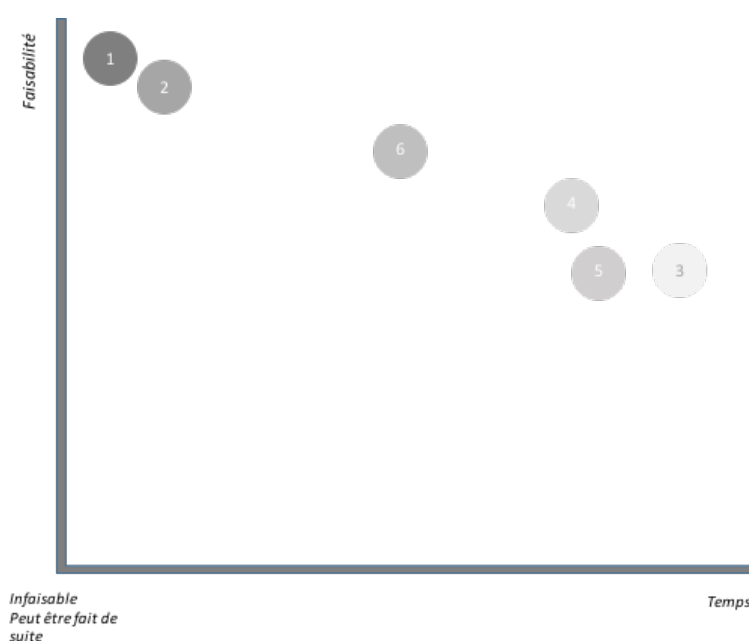
ANNEE D'APPRENTISSAGE	1 ^{ère} année	2 ^{ème} année	3 ^{ème} année
CONTENU DES STAGES	<p>La première année devrait proposer des stages basés sur le back-office. Il est important que l'apprenti comprennent les opérations et les activités en aval du FrontOffice.</p> <p>Exemple de services :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Livraison de titres - Fichier valeur - Opération sur titres <p>Ainsi, au terme de sa première année, l'étudiant aura acquis les compétences de bases, mais aura surtout développé son esprit d'analyse, sa précision et sa rigueur grâce à une gestion du temps et des priorités.</p>	<p>Durant leur deuxième année, il serait intéressant de proposer des stages au sein du MiddleOffice. Ces secteurs étant des métiers d'avenir et nécessitant de plus en plus de personnes spécialisées, il serait profitable que les apprentis aient une idée de ce en quoi ils consistent.</p> <p>Exemple de services :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toutes les activités de support, IT - Activités d'octroi de crédit - Compliance, légal <p>De cette façon, l'étudiant au terme de sa deuxième année, aura renchérit ces compétences en terme d'analyse, mais aura aussi développé une certaine maîtrise des outils informatiques, son sens de l'organisation ainsi que du relationnel. En dernier lieu, l'apprentis approfondira ces compétences juridiques et financières.</p>	<p>La dernière année d'apprentissage pourrait être consacré au FrontOffice. Que ce soit à travers la gestion de fortune, la gestion du risque, trading ou conseiller à la clientèle, l'apprenti devrait être en mesure de prendre connaissance de ces différents métiers de la banque. Il existe une multitude de services différents au sein du FrontOffice qui peuvent s'avérer essentiels dans l'évolution de l'étudiant, que ce soit au niveau de ces futures aspirations professionnelles qu'en terme de ces compréhensions des marchés et produits financiers.</p> <p>Connaissance des produits financiers, intuition, résistance au stress et réactivité seront les principales compétences acquises au terme de cette dernière année.</p>

5.7 Synthèse des différentes propositions

Les différentes mesures d'ajustements proposées ont été le fruit d'une longue analyse en amont. Si l'on combine les principaux avantages de chacune des propositions énoncées, elles permettent à l'apprenti d'élargir son potentiel, de renforcer ces compétences, renchérir ses bases et d'être au plus proche de son futur métier. Le but premier étant indubitablement de continuer de créer une main d'œuvre qui soit de plus en plus qualifiée, dotée de compétences plus pointues et qui s'ajustent aux nouvelles exigences et attentes du marché. Bien évidemment, afin d'exceller et d'être toujours à la pointe dans le domaine de la finance, des études supérieures et/ou formations continues sont indispensables, néanmoins l'étudiant disposera du bagage le plus approprié pour réussir plus tard et plus facilement, dans le domaine.

5.8 Matrice de faisabilité des mesures

Figure 5 : Matrice de faisabilité des mesures proposées



Il paraissait indispensable de trouver des solutions qui soient les moins coûteuses pour les entreprises formatrices et pour l'enseignement lui-même.

Les deux premières mesures proposées sont sans nul doute les plus faciles à adopter. Dans un ordre logique, il faudrait dans un premier temps ouvrir les places d'apprentissages en profil maturité et par la suite, cibler les potentiels candidats selon leur parcours antérieur. Cela ne change pas de la manière dont le recrutement se fait en pratique, mais apporte des distinctions complémentaires. En termes de faisabilité, apparaît ensuite la réorganisation au sein des

stages, en théorie cela ne devrait pas être un réel obstacle néanmoins, cela sous-entend qu'il faudrait former du personnel afin qu'ils puissent être en mesure de recevoir des apprentis dans leur secteur. Par conséquent, cela nécessiterait de déboursier une certaine somme qui incombe à cette formation et cela impliquerait aussi un certain temps que le formateur doit mettre à disposition tant à se former lui-même qu'à former le futur apprenti. Par la suite, renchérir les cours de finance peuvent paraître faisables, mais cela demanderait beaucoup de négociations et réorganisation quant au système scolaire. Dispenser certains apprentis à raison d'une demi-journée par mois est peut-être envisageable, mais rien n'est encore certain. Enfin, les deux dernières mesures de la matrice qui sont la réorganisation des cours ainsi que la valorisation de la formation apparaissent sans nul doute comme les plus complexes à mettre en œuvre. Toutes deux nécessitent un changement qui est pourtant déjà bien ancré dans la mentalité des individus, qui plus est cela touche un aspect tant économique que politique c'est pourquoi il est beaucoup plus sensible de s'y aventurer. Néanmoins, même si pour la plupart de ces suggestions un délai partiellement long serait nécessaire, elles ne paraissent pas pour autant irréalisables.

6. Synthèse et conclusion

6.1 Bilan des différents sondages

En ce qui concerne les différents entretiens et sondages que j'ai pu mener, j'ai décidé de privilégier une approche plutôt qualitative. J'ai préféré favoriser les questions ouvertes afin de m'aiguiller au mieux dans mon analyse ainsi que pour les propositions de nouvelles mesures.

6.1.1 Avis des anciens apprentis

D'après les questionnaires et quelques entretiens qui ont été menés de vive voix, à l'unanimité, tous sont d'accord quant au fait que l'apprentissage bancaire est et continue d'être la meilleure formation initiale du métier. Les enseignements tirés de cet apprentissage sont nombreux et permettent de développer d'excellentes compétences. Aussi, ils relèvent l'élément clef qui fait la force de cette formation : l'alliance entre la pratique et la théorie. Néanmoins, ils estiment qu'il n'est pas insensé de revoir le contenu de celui-ci tant au niveau professionnel que scolaire et ce, au vu des changements qui incombent aujourd'hui à tout institut financier. Chaque apprenti qui est passé par cette formation duale, est conscient de l'effort et de la rigueur que cela implique. Cela paraît donc d'autant plus indispensable lorsque l'on connaît les difficultés auxquelles fait face le secteur bancaire suisse de nos jours. Ce sondage aura donc permis de conforter l'idée que l'apprentissage bancaire continue d'avoir toute son importance et qu'il est nécessaire de maintenir un niveau de formation optimal.

6.1.2 Perception des seniors

De par le questionnaire que vous trouverez en annexe 1, le but était surtout de m'orienter et d'avoir une idée de comment les employés « seniors » perçoivent l'industrie de nos jours et comment estiment-ils l'apprentissage bancaire tel qu'on le connaît aujourd'hui. Il est toujours essentiel de ne jamais négliger ceux qui connaissent finalement, le métier bien mieux que nous. Les mots-clefs qui sont ressortis sont : compétences (hard-skills), soft skills, motivation, proactivité et rigueur. Tels sont les maîtres-mots d'après eux, nécessaire afin de réussir sa carrière en banque. In fine, l'élément le plus marquant de ces entretiens, c'est qu'ils m'ont conforté dans l'idée qu'aujourd'hui, bien plus qu'il y a 20 ans, le secteur financier est en pleine mutation et qu'il est bien plus que nécessaire, c'est une obligation, de s'y adapter.

6.1.3 Enquête sur la perception du système financier suisse

Cette enquête en ligne ciblait essentiellement les individus n'ayant pas spécialement de connaissances ou d'expérience dans le milieu bancaire. Le but était principalement de connaître d'une part, à quel point ils étaient à jour quant à l'actualité financière de leur pays, comment interprétaient-ils ces événements, mais aussi de connaître leur avis sur les formations bancaires et les banques en général.

Les résultats ont été plutôt mitigés : alors que certains estiment que les banques sont un élément essentiel du circuit économique et de la réputation du pays, d'autres au contraire la perçoivent plutôt comme une usine où règne corruption, argent sale et malhonnêteté.

Aussi, la plupart d'entre eux considèrent le secret bancaire comme un facteur prépondérant de la notoriété de la Confédération tandis que d'autres, l'estimant comme un moyen de fraude, voient l'abolition de celui-ci, comme un moyen de régulariser l'image du pays.

En ce qui concerne les formations, bancaires, ils sont à plus de 85 % des participants, d'avis qu'elles satisfont pleinement aux exigences requises en termes de compétences et connaissances et qu'elles renforcent la qualité de la main d'œuvre.

Figure 6 Que pensez-vous du niveau des formations bancaires

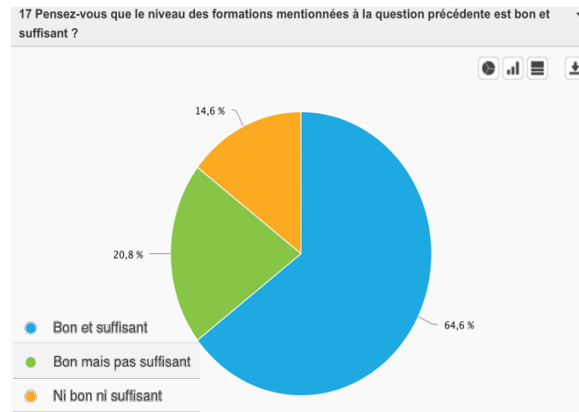
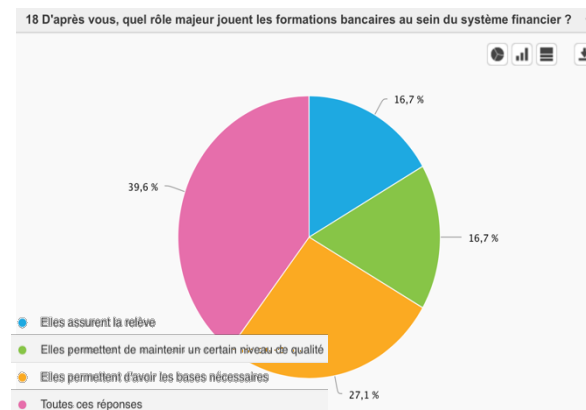


Figure 7 : Quel est le rôle majeur des formations bancaires au sein du système financier



6.1.4 Bilan personnel

Grâce à mes diverses recherches et analyses durant ce travail, j'ai pu conforter mon idée principale qui était celle de l'importance de l'apprentissage bancaire dans le développement du système financier.

Aujourd'hui, suite aux grandes pressions fiscales, la Suisse a fini par lever son secret bancaire qui était l'élément phare de la notoriété du pays. Avec ce dernier, s'accompagne des renouvellements concernant certaines normes, des réglementations supplémentaires, ainsi que de nombreuses task-force au sein des équipes. Le tout, aura engendré des frais colossaux pour tous instituts financiers. À cela, se rajoute la place prépondérante de la robotique et des nouvelles technologies qui viennent secouer tous les métiers intrinsèquement liés aux banques. C'est en somme, des transformations et des faits majeurs, qui viennent bouleverser le système financier dans son ensemble et avec lui, le métier de la finance.

L'idée prépondérante de cette thèse est de souligner que certes, la Suisse a perdu son secret bancaire qui attirait tant la clientèle étrangère, néanmoins ce n'est pas le seul facteur qui détermine le succès du pays. Les origines d'un tel succès, comme a pu le démontrer la première partie d'analyse, tient sur divers autres éléments, l'un d'eux étant un savoir-faire incomparable et remarquable. De ce fait, si la Suisse souhaite, je dirais même doit, maintenir sa place financière comme faisant partie des leaders mondiaux, elle est tenue de renforcer et de miser sur d'autres de ses facteurs concurrentiels, parmi eux, on compte la main-d'œuvre qui est celle pour laquelle elle peut directement avoir une emprise.

C'est pour cette raison qu'il est nécessaire d'accentuer la force de la main d'œuvre qualifiée que l'on nous connaît si bien. Le fait est que, afin d'obtenir un personnel qui continue d'être aussi compétent, la formation bancaire initiale, qui est le meilleur tremplin et à l'aube d'une carrière prometteuse, doit, elle aussi, être le mieux adaptée aux futures exigences du métier. L'industrie de la finance ne cesse d'évoluer et aujourd'hui, elle fait sans nul doute face à l'un de ces plus gros changements, changements qu'elle doit en grande partie aux enjeux majeurs actuels qui ont fait l'objet de la seconde partie d'analyse de ce travail. Il faudrait par conséquent, aligner l'apprentissage bancaire aux exigences qui sont de plus en plus élevées et d'autant plus pointues. Les mesures d'ajustement proposées ont ainsi pour but, de renforcer la qualité de la formation et par ce biais, de préserver la compétitivité et l'image du secteur financier Suisse.

J'ai pris énormément de plaisir à travailler sur ce sujet qui, d'après ma propre expérience, me tenais à cœur. C'est finalement une chance que d'avoir pu me pencher sur une thématique sur laquelle je m'étais déjà questionnée lorsque moi-même j'étais apprentie. De cette façon j'ai pu, non seulement développer mes connaissances et mon esprit critique via une analyse de la situation financière actuelle et future, mais j'ai aussi pu mettre à profit de cette recherche, l'expérience dont j'ai bénéficié de par mon parcours antérieur. Ce travail de recherche m'aura permis de prendre conscience de quels sont réellement, les enjeux du métier bancaire aujourd'hui, mais surtout de réaliser qu'il était largement possible de maintenir la compétitivité du secteur et ce, à travers une future relève qualifiée, qu'il suffit d'adapter aux besoins de demain.

Bibliographie

Ouvrages

GENIER Yves, novembre 2014. *La fin du secret bancaire*. Presses Polytechniques Romandes. ISBN 2889150925.

LAUFER David, BERSET Alain, BLUM Georges, DEROBERT Michel, 2008. *Mon banquier m'a dit... Entretiens sur l'avenir de la place bancaire Suisse dans la crise financière mondiale*. Xenia Editions. EAN13 9782888920557

GUEX Sébastien. *Les origines du secret bancaire suisse et son rôle dans la politique de la Confédération au sortir de la Seconde Guerre mondiale*. In: Genèses, 34, 1999. Varia. pp. 4-27.

FIOR Michel, 2002. *Les banques suisses, le franc et l'Allemagne*. Librairie Droz. ISBN 2-600-00645-1. pp. 11-31

Articles scientifiques

SWISSBANKING, *Ta formation, ton avenir*. SwissBanking-future.

SECSUISSE, *L'apprentissage de commerce : de A à Z*. Société suisse des employés de commerce, juin 2012, 3^{ème} édition.

PERRENOUD Marc, LOPEZ Rodrigo, ADANK Florian, BAUNMANN Jan, CORTAT Alain, PETERS Suzanne. *La place financière et les banques suisses à l'époque du national-socialisme. Les relations des grandes banques avec l'Allemagne (1931-1946)*. Editions Payot 2002. Volume 13. ISBN 2-601-03289-8.

BRUNETTI Aymo, *Quel mandat pour le comité consultatif « Avenir de la place financière » ?*. La vie économique 12/2016.

SCHRIEBER Martina, *Le secteur bancaire suisse : une histoire à succès, mais aussi à risque*. La Vie économique, Revue de politique économique, 2007.

LINK Institut, *Baromètre des places d'apprentissage*. Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie. Août 2007.

GRASS Michael, RUFER Rebekka, *L'importance économique du secteur financier suisse*. BAK Basel Economics AG. Octobre 2015.

SWISSBANKING, *Pourquoi choisir l'apprentissage bancaire ?* SwissBanking-future. 2016

CONFEDERATION SUISSE, *Place financière suisse, chiffres-clés octobre 2018*. Département fédéral des finances DFF. Septembre 2018

DECARRO Eric, *L'apprentissage dual à Genève en 1997-1998*. SRED Numéro 1. Décembre 1998.

CONFERENCE SUISSE DES BRANCHES DE FORMATION ET D'EXAMENS COMMERCIALES CSBFC, *Profil B ou profil E ? Aide à la décision*. Berne, le 26 septembre 2011.

SECRETARIAT D'ETAT AUX QUESTIONS FINANCIERES INTERNATIONALES SFI, *Rapport du conseil fédéral, Politique en matière de marchés financiers pour une place financière suisse compétitive*. Département fédéral des finances DFF. Berne 2016.

BONOLI Lorenzo, *Aux origines de l'apprentissage dual. Histoire de la formation professionnelle suisse*. Skilled 2/17 pp.32-33.

CASSIS Youssef, *L'histoire des banques suisses, aux XIXe et XXe siècle*. Revue suisse d'histoire, 1991.

Articles de presse

ALLEN, Matthew, [sans date]. Le «private banking», une tradition séculaire. In : SWI swissinfo.ch [en ligne]. [Consulté le 1 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.swissinfo.ch/fre/economie/banque-priv%C3%A9_le--private-banking---une-tradition-s%C3%A9culaire/35048340.

CEC André-Chavanne. In : [en ligne]. [Consulté le 22 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://edu.ge.ch/chavanne-base/chavanne2>.

Comment la Suisse moderne est née à Vienne, en 1814 - Le Temps. In : [en ligne]. [Consulté le 1 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/suisse/suisse-moderne-nee-vienne-1814>.

Le franc fort : histoire d'une valeur refuge. In : *Cardis Real Estate Sotheby's International Realty®* [en ligne]. [Consulté le 3 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.cardis.ch/fr/conseils/le-franc-fort-histoire-d-une-valeur-refuge>.

Statistiques cantonales - République et canton de Genève. In : [en ligne]. [Consulté le 20 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ge.ch/statistique/>.

ASB. Home — Association suisse des banquiers. In : [en ligne]. [Consulté le 20 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.swissbanking.org/fr/home>.

AWP, 20 octobre 2016 L'offre de places d'apprentissage en Suisse reste stable. In : *Bilan* [en ligne]. [Consulté le 20 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.bilan.ch/economie/l_offre_de_places_d_apprentissage_en_suisse_reste_stable.

BESSON, Sylvain, 2002. L'histoire du secret bancaire (1), par Sylvain Besson. Secret bancaire, la naissance d'une mine d'or. In : [en ligne]. 12 août 2002. [Consulté le 17 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/opinions/lhistoire-secret-bancaire-1-sylvain-besson-secret-bancaire-naissance-dune-dor>.

CYP, Home - CYP Challenge Your Potential. In : [en ligne]. [Consulté le 12 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://cyp.ch/fr>.

DELPIN, Patrice, 2017. La Suisse pendant la Seconde Guerre mondiale Clio Texte. In : *Clio Texte* [en ligne]. 28 mai 2017. [Consulté le 2 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://clio-texte.clionautes.org/la-suisse-pendant-la-seconde-guerre-mondiale.html>.

DFAE. L'apprentissage, recette d'un succès suisse. In : *House of Switzerland* [en ligne]. [Consulté le 9 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://houseofswitzerland.org/fr/swissstories/economie/lapprentissage-recette-dun-succes-suisse>.

DFF, Département fédéral des finances, [sans date]. DFF Page d'accueil. In : [en ligne]. [Consulté le 3 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.efd.admin.ch/efd/fr/home.html>.

DFF, Département fédéral des finances, [sans date]. Échange automatique de renseignements. In : [en ligne]. [Consulté le 3 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.efd.admin.ch/efd/fr/home/themen/wirtschaft--waehrung--finanzplatz/finanzmarktpolitik/automatischer-informationsaustausch--aia-.html>.

GAUTIER, Fabienne, septembre 2003, Importance et avenir de la place financière suisse | UIPF - Union des intérêts de la place financière lémanique. In : [en ligne]. [Consulté le 2 février 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.uipf.ch/newsletter/importance-et-avenir-de-la-place-financi%C3%A8re-suisse>.

Les métiers de la banque par l'apprentissage, c'est possible! - 06/03/2017. In : *Fondation Genève Place Financière* [en ligne]. [Consulté le 14 février 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.geneve-finance.ch/fr-ch/news/2017-03-06-les-metiers-de-la-banque-par-l-apprentissage-c-est-possible>.

HUNGER, Patrick, 2019. Les employés de banque du futur nourriront les chiens. In : *Allnews* [en ligne]. 8 février 2019. [Consulté le 12 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.allnews.ch/content/points-de-vue/les-employ%C3%A9s-du-futur-doivent-nourrir-les-chiens>.

ISFB. ISFB - INSTITUT SUPÉRIEUR DE FORMATION BANCAIRE. In : *ISFB* [en ligne]. [Consulté le 20 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.isfb.ch/>.

MIRABAUD, Yves, 2018. L'excellence par la formation. In : [en ligne]. 4 novembre 2018. [Consulté le 28 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/lexcellence-formation>.

OCDE. OCDE - OCDE. In : [en ligne]. [Consulté le 10 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.oecd.org/fr/>.

PAGLIARA, Marco, 2014. Les atouts de la place financière suisse. In : [en ligne]. 7 septembre 2014. [Consulté le 12 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/atouts-place-financiere-suisse>.

PALMAS, Carolane de, 2017. L'automatisation dans les banques : un enjeux majeur! In : *Actualité financière avec Actufinance* [en ligne]. 5 novembre 2017. [Consulté le 11 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : <https://actufinance.fr/actu/automatisation-banques-6968429.html>.

RICQ, Pierre, 1 novembre 2018. L'avenir des banques est «phygital» | Agefi.com. In : [en ligne]. [Consulté le 10 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.agefi.com/home/acteurs/detail/edition/online/article/lavenir-des-banques-est-%3C%3Cphygital%3E%3E-482606.html>.

RUIZ, Geneviève, 11 janvier 2012, L'apprentissage peut-il encore mener au sommet? In : *Largeur.com*. [Consulté le 9 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://largeur.com/?p=3574>.

SCHELLENBAUER, Patrick, WALSER, Rudolf, LEPORI, Daniela, HOTZ-HART, Beat et GONON, Philipp, 24 novembre 2012 L'avenir de l'apprentissage. In : *Avenir Suisse* [en ligne]. [Consulté le 12 décembre 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.avenir-suisse.ch/fr/publication/lavenir-de-lapprentissage/>.

TALOS, Christine, 2018. «60% de la théorie enseignée n'est pas employée». In : *Le Matin* [en ligne]. 20 décembre 2018. [Consulté le 14 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.lematin.ch/suisse/60-theorie-enseignee-employee/story/17612450>.

TOUS, La Finance Pour, 2017. La robotisation progressive du conseil bancaire. In : *La finance pour tous* [en ligne]. 4 décembre 2017. [Consulté le 12 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.lafinancepourtous.com/2017/12/04/la-robotisation-progressive-du-conseil-bancaire/>.

Homepage - orientation.ch. In : [en ligne]. [Consulté le 10 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.orientation.ch/>.

GONON Philipp. Apprentissage. In : HLS-DHS-DSS.CH [en ligne]. [Consulté le 9 février 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.hls-dhs-dss.ch/textes/f/F27827.php>.

Annexe 1 : Entretiens « l'apprentissage d'il y a 20 ans »

ENTRETIENS 1^{ÈRE} PARTIE : GÉNÉRATION X

(Employé(e)s ou ex-employé(e)s de banque ayant débuté leurs carrières au minimum dans les années 80)

Voulez-vous que vos réponses restent confidentielles ?

1. Avez-vous effectué un apprentissage en banque ? Si oui, expliquez-en le contenu (durée des stages, si vous aviez des cours en parallèle etc.)
2. En quelle année avez-vous débuté votre carrière en banque ?
3. Avant même de débiter votre carrière, quelle était votre image des banques Suisses ?
4. A ce moment-là, disposiez-vous d'une formation, diplôme ?
 - a. Si oui, la/lesquelles ?
5. Dans quel département avez-vous commencé à travailler au sein de la banque ?
6. En quoi consistaient globalement, votre cahier des charges ?
7. Estimiez-vous avoir les compétences et connaissances nécessaires pour débiter votre profession ?
8. Quelles étaient selon-vous, les compétences nécessaires pour entrer dans ce milieu ?
9. Avez-vous suivis des formations continues pendant vos premières années de travail ? Si oui, quel en était leur contenu (dans les grandes lignes) ?
10. Aujourd'hui, travaillez-vous toujours en banque ?
 - a. Si non, pourquoi ?
 - b. Si oui, quel poste occupez-vous ?
11. Selon vous, quelles seraient les principales différences entre les emplois en banque des précédentes décennies et les emplois en banque de nos jours ?
12. Aujourd'hui, gardez-vous toujours la même image des banques que vous n'aviez à votre début de carrière ? Si ce n'est pas le cas, quel est votre avis aujourd'hui ?
13. Selon vous, quels sont les enjeux majeurs de nos jours, auquel font face les banques ?

Annexe 2 : Interviews « Bilan des anciens apprentis »

ENTRETIENS 2^{ÈME} PARTIE : GÉNÉRATION Y

Anciens apprentis (ayant terminé leur formation avant 2018)

1. Quel âge avez-vous ?
2. Quand avez-vous terminé votre apprentissage ?
3. Comment était le planning de vos formations ? Comment était réparti votre cursus au sein de la banque ?
4. Par quels département êtes-vous passés ?
5. Quelles formations professionnelles aviez-vous en dehors de vos heures au bureau ?
6. Quelles sont les principales compétences que vous avez acquises pendant votre formation ?
7. A la fin de votre apprentissage, avez-vous débuté votre carrière au sein d'un institut financier ?
 - a. Si oui, est-ce dans la même banque que celle qui vous a formé ?
8. Estimez-vous, qu'à la fin de votre apprentissage, vous aviez les connaissances nécessaires pour débiter réellement votre carrière professionnelle dans un institut financier ?
 - a. Si non, quelles en sont selon vous, les principales lacunes ?
9. Avez-vous continuer/repris les études, ou entrepris des formations depuis la fin de votre CFC ?
10. De par votre avis et expérience, quels étaient les éléments de votre apprentissage à ne pas modifier ?
 - a. Pourquoi ?
11. Qu'en est-il de ceux qui devraient-être améliorés ?
 - a. Pourquoi ?

Annexe 3 : Sondage sur « la Perception du système financier suisse et de ces formations »

ENTRETIENS 3^{ÈME} PARTIE : GÉNÉRATION X & Y

Etudiant(e)s en degré secondaire ou universitaire / ou personnes diplômées

1. Quel est votre sexe ?
2. Quel âge avez-vous ?
3. Quelle école avez-vous fréquenté ?
4. Dans quel domaine avez-vous étudié ?
5. Qu'est-ce que le mot « banque » vous évoque ?
6. D'après votre réponse à la question numéro 3, pensez-vous qu'il s'agisse d'un avis objectif ou bien repose-t-il sur des préjugés ?
7. Aujourd'hui, quelle image avez-vous des banques en général ?
8. Et qu'en est-il des banques Suisse ?
9. Que savez-vous du système financier actuel ?
10. Décrivez avec vos propres mots, le secret bancaire Suisse ?
11. Selon vous, est-ce qu'il existe-t-il toujours ?
12. Avez-vous confiance dans les banques Suisses ?
13. D'après vous, quels impacts la crise financière de 2008 a-t-elle pu avoir sur les banques Suisses ?
14. Cela vous intéresserait-il un jour ou vous as-t-il intéressé, de travailler dans une banque ? Si oui, dans quel département ? Si non, pour quelles raisons ?
15. A votre avis, quelles formations faut-il envisager pour prétendre travailler en banque ?
16. Pensez-vous que le niveau des formations mentionnées à la question précédente est bon et suffisant ?
17. D'après vous, quel rôle majeur jouent les formations bancaires au sein du système financier ?
18. Selon vous, quelles sont les principales compétences requises afin de travailler dans un institut bancaire ?
19. Avec votre cursus, estimez-vous avoir les connaissances et compétences nécessaires pour travailler en banque ? Si non, que pensez-vous devoir faire pour combler ses lacunes ?
20. Estimez-vous que le Suisse devrait redorer l'image de sa place financière ? Si oui, sur quels éléments devrait-elle mettre l'accent ?