

MASTER CERAM-ERASMUS

Pour fidéliser les hauts potentiels



Gérard Valin

Ancien directeur général
Groupe ESSEC

Ancien doyen
CERAM

Expert financier
Cour d'appel de Paris

Le CERAM de Nice et ERASMUS de Rotterdam lancent un master destiné aux hauts potentiels des secteurs de la banque et de l'assurance. Ce programme est un exemple de coopération en deux partenaires académiques et les entreprises employeurs, tous parties prenantes dans la définition des contenus pédagogiques.

Existe-t-il de nouvelles recettes pour créer des programmes de formation à succès? La réponse est évidemment non. Toute "recette" doit s'adapter aux cultures des "consommateurs-participants" de chaque programme. La difficulté est accrue pour les projets pédagogiques destinés aux hauts potentiels, à un moment où la globalisation économique et financière, mais non encore sociale, crée un "melting-pot" culturel plutôt stimulant! L'expérience montre cependant que le succès, jamais garanti, repose sur le respect de quatre étapes incontournables. Pour s'en tenir à un exemple d'actualité, on illustrera le propos par la coopération entre le CERAM et ERASMUS de Rotterdam, en vue de lancer un "Master Executive Part Time" en

finance, baptisé "XFM" (encadré 1). Programme de formation continue à temps partiel aboutissant à un diplôme international accrédité, il s'adresse aux hauts potentiels du secteur banque-assurance.

Comment répondre à des besoins professionnels à évolution rapide?

La première phase vise à identifier les besoins des employeurs en hauts potentiels sur une cible limitée, au

départ pour le projet XFM, à la Belgique, la France et les Pays-Bas. À titre d'exemple, le secteur banque-assurance a recruté, en France, depuis l'an 2000, entre 20 000 et 3 000 "jeunes". Certains sont susceptibles de devenir des hauts potentiels à vocation de dirigeants. Selon les enquêtes, 5 % environ des effectifs sont concernés, quels que soient leurs secteurs initiaux d'activité (réseaux, gestion de capitaux, trading,...). Ces futurs dirigeants, à fidé-

1. ERASMUS-CERAM

Principales caractéristiques du programme

■ Etablissements partenaires	ERASMUS-CERAM
■ Intitulé de la formation	Executive Master Part Time in Financial Management
■ Durée de la formation	18 mois
■ Coût de la formation	29000 euros
■ Age des participants	25-35 ans
■ Sélection des candidates	– Professionnels de la bancassurance – Cinq ans d'expérience environ – Vocation de hauts potentiels
■ Déroulement du cursus	– Deux à trois semaines par trimestre – Alternativement à Rotterdam et à Sophia Antipolis – Contacts approfondis dans la City à Londres
■ Professeurs	– Professeurs spécialisés en finance du CERAM et d'ERASMUS – Experts associés internationaux
■ Langue de formation	Anglais
■ Objectifs	– Fonctions de dirigeant dans les secteurs banque et assurance à dimension transnationale dans les activités financières stratégiques.

liser dans un environnement concurrentiel, disposent rarement d'une formation approfondie et globale en finance. Pour les dix ans à venir, le secteur AFB envisage 150 000 entrées nettes en France dans un contexte de pénurie de candidats déjà formés. Les universités d'entreprises proposent des solutions de formation propres à chaque métier, mais qu'il est onéreux, d'une part de maintenir en termes de meilleures pratiques par rapport aux avancées continues de l'innovation financière, et d'autre part de transformer en outils pédagogiques susceptibles d'être exploités de façon optimale grâce aux dernières données du *knowledge management* (KM, glossaire).

Les niveaux d'investissements pédagogiques, leur recours à diverses solutions internes ou externes et les besoins en hauts potentiels varient d'un groupe à l'autre : il convient de tester, cas par cas, l'organisation et la pertinence du contenu proposé en fonction des besoins présents et prévisibles des entreprises, et ceci aussi bien auprès des RH que des directions opérationnelles.

Comment appréhender la concurrence globale de l'offre ?

"Qui trop embrasse, mal étirent" : il n'est plus question, pour les institutions académiques, même les plus prestigieuses, de prétendre être les meilleurs sur tous les fronts. Les avantages compétitifs ne reposent pas, en matière pédagogique, sur les effets de taille, mais plutôt sur la pertinence des stratégies de croissance dans les secteurs les plus prometteurs. Les investissements correspondants sont lourds et, pour la matière professorale, se construisent à long terme. Ainsi, au CERAM, la chaire "Global Finance", pilotée par le professeur Michel-Henri Bouchet, constitue l'un des centres d'expertise les plus anciens, en relation per-

CURSUS PÉDAGOGIQUE

2. Une prise en compte des thèmes d'actualité

Les thèmes d'actualité du programme XFM comprendront notamment, outre les techniques avancées de la finance quantitative :

- les nouvelles règles de solvabilité en assurance (Solvency II) ou banque (Bâle II) et l'ensemble des règles techniques de conformité (compliance) ;
- l'identification, le contrôle et la réduction des risques à moyen et long termes, les conceptions les plus récentes issues du contrôle interne (COSO, *Value at Risk*, *stress tests*, ...) et de l'audit ;
- la gestion alternative (*hedge funds*) ou ISR (investissements socialement responsables) notamment pour les fonds de pensions et la gestion indicielle ;
- les techniques récentes de capital risque (MBO, LBO, ...) ;
- l'évaluation de produits financiers complexes, la recherche de stratégies de couverture optimales, ainsi que la conception de produits dérivés innovants sur la base de modélisations opérationnelles ou de titrisation (CDO, CLO) ;
- la maîtrise de la coordination intra-européenne en cours (normes comptables internationales IFRS), directives (MIF, *Transparence*, *Prospectus*, ...) ;
- l'analyse financière moderne avec un accès facilité au diplôme CFA ;
- l'émergence de la finance islamique ;
- les nouveaux développements de la finance comportementale ;
- et bien sûr, l'intégration à tous les niveaux de l'éthique financière la plus stricte.

manente avec l'ensemble du secteur financier. La plupart des cours sont accessibles *on-line* sur le site de la chaire qui entretient un réseau international de première qualité. Cette offre repose sur une approche conçue, dès l'origine, comme trans-

nationale, avec des points forts et originaux tels que le "credit rating", un enseignement pratique de l'ensemble des techniques de finance de marché ou d'entreprise ou encore la gouvernance sociale et les fonds de pension. Ce centre d'expertise concerne tous types de publics, étudiants de grandes écoles participant à des masters spécialisés ou masters of sciences, formations continues et praticiens d'entreprises.

La spécialisation d'ERASMUS en finances quantitatives et économétrie n'est plus à faire, héritage développé à partir de deux prestigieux prix Nobel... Avec ses accréditations AACSB et EQUIS, ERASMUS fait partie des institutions les plus reconnues formant des contingents de "quants".

“
La spécialisation d'ERASMUS en finances quantitatives et économétrie n'est plus à faire, héritage développé à partir de deux prestigieux prix Nobel.
”

GLOSSAIRE

■ **AACSB** (Association for Advanced Collegiate Schools of Business) : créée en 1916, cette accréditation d'origine nord-américaine (Tampa, Florida) est accordée à 534 Business Schools dans le monde, dont 10 Françaises. Le groupe ESSEC a été le premier français à bénéficier, en 1997, de cette prestigieuse reconnaissance.

■ **EQUIS** (European Quality Improvement System) : système d'accréditation d'école spécialisé dans les écoles de commerce ou de management, dont l'objet est d'assurer un bon niveau d'exigence des diplômes délivrés.

■ **IFRS** (International Financial Reporting Standard) : normes comptables internationales d'origine européenne, devenues obligatoires pour les comptes consolidés des sociétés cotées de l'Union européenne à compter du 1^{er} janvier 2005.

■ **KM** (Knowledge Management) : approche managériale privilégiant les transferts de connaissance, la recherche permanente et l'assimilation des meilleures pratiques par usage des techniques d'information et de communication les plus récentes, selon le rapport qualité/coût optimal.

■ **MIF** (directive sur les marchés d'instruments financiers) : en cours de consultation finale avec délai de mise en conformité fixé au 1^{er} novembre 2007.

■ **"Quants"** : Experts des quantifications et de la modélisation sur les marchés financiers, conception, évaluation et contrôle de nouveaux produits financiers adaptés, notamment aux besoins de la clientèle institutionnelle.

“
Le coût du programme XFM correspond au règlement d'un bonus annuel pour les futurs hauts potentiels du secteur de la banque et de l'assurance.”

Comment coordonner au mieux les ressources professorales ?

Il s'agit du facteur clé de succès. La rareté de la ressource tient aux exigences imposées par la qualité du programme et de ses participants :
– capacité à enseigner dans plusieurs langues européennes, principalement l'anglais, de créer et de développer les matériels pédagogiques correspondants ;
– implication dans les problématiques actuelles du monde financier en recherches appliquées et implantations de solutions concrètes pour le secteur de l'assurance, de la banque et de gestionnaires de capitaux (encadré 2).

La gestion pratique de ce programme à temps partiel, sur les deux localisations (Rotterdam et Sophia Antipolis), facilitera l'accès à ces ressources rares, mais suppose une grande rigueur de coordination entre les deux partenaires, pilotée par un directeur disposant d'une expérience internationale, Lars Smith.

Comment organiser la gouvernance du programme dans la durée ?

La qualité de la gouvernance conditionne le succès du programme dans la durée. Sa spécificité tient à son organisation tripartite réunissant dans le conseil d'orientation des programmes : les entreprises employeurs qui expriment leurs besoins, les font évoluer, en contrôlant la prise en compte effective dans le cursus proposé ; les deux partenaires académiques qui fournissent les ressources professorales, les moyens pédagogiques on-line, la logistique et l'accès à leurs réseaux d'anciens ; les représentants des participants actuels et anciens qui évaluent les prestations rendues, suggèrent des aménagements et participent à la promotion du programme.

C'est la participation effective et l'implication des personnalités choisies qui assurent la qualité des évolutions stratégiques des programmes en liens étroits avec le directeur académique, le professeur Jaap Spronk de Rotterdam, président de l'Association européenne de Financial Modeling. Deux séances de travail par an constituent le rythme souhaitable en régime de croisière, les exigences pouvant être plus élevées pendant la première année de lancement.

Vers des stock-options académiques ?

Le coût du programme XFM proposé par le CERAM et ERASMUS correspond au règlement d'un bonus annuel pour les futurs hauts potentiels du secteur de la banque et de l'assurance. Il s'agit d'un investissement de fidélisation dont les retours peuvent s'avérer considérables en termes d'efficacité opérationnelle d'une part, et des contributions à l'innovation financière, d'autre part. Les acquis des participants seront valorisés par l'exercice de responsabilités au plus haut niveau dans les projets transnationaux du secteur banque-assurance.

La performance élevée et durable, associée à des projets stratégiques, exige de nouvelles compétences susceptibles de se renouveler en fonction du rythme de transnationalisation de chaque activité. La "meilleure" recette repose en définitive sur l'osmose culturelle construite en cours de programme entre les participants et les professeurs reconnus pour leur expertise tant en matière de recherche que de conseils sur les techniques les plus avancées en finance. L'avenir du programme dépend de ce type de liens structurés par les outils de *knowledge management* des deux institutions, CERAM et ERASMUS. ■