

Le MicroMBA de la BCGE, révélateur de talents et gage de pérennité

En 2005, la BCGE a mis sur pied un programme de formation sur-mesure destiné à révéler le potentiel de ses collaborateurs et collaboratrices afin de leur donner l'opportunité de gravir les échelons, indépendamment de leur formation initiale. Cette stratégie de développement des talents a permis de concrétiser, depuis 15 ans, de nombreux projets innovants, au bénéfice de la banque et de sa clientèle. *Par Marie-Christine Lang*

Un accent sur l'humain et l'innovation

Ce dispositif original de formation managériale imaginé en 2004 s'appuie sur deux axes complémentaires : le programme Transfer de l'Armée suisse, qui forme à la gestion de crise (voir encadré) et le MicroMBA BCGE. Soigneusement adapté aux besoins de la banque, celui-ci a été conçu et coaché par le professeur Raphaël H. Cohen, également créateur et directeur académique de la spécialisation *entrepreneurial leadership* du EMBA (Executive MBA) de l'Université de Genève.



Professeur
Raphaël H. Cohen

Le programme Transfer de l'Armée suisse est un cursus de formation de « gestion de crise » en 4 étapes, qui se déroule sur 6 ans.

Etapes 1 et 2 délivrées par MIKA, Formation supérieure des cadres de l'Armée (*management, information et communication*), sur la base de 2 modules de chacun 4 jours à Lucerne : Transfer Standard (acquisition de la méthode) et Transfer Management de crise (mise en application de la méthode dans une situation de crise).

Etapes 3 et 4 spécifiques BCGE développées avec l'entreprise Stragart (jeux stratégiques et formation de cadres) sur la base de 2 modules de chacun 2 jours : *Military Stress Test 1 et 2*, exercices de répétition développés spécifiquement pour la BCGE par Erick Labara.

A ce jour, 120 collaborateurs et collaboratrices actifs ont suivi le cursus de base : 36 ont participé à l'exercice d'évaluation final (*Qualified Transfer Challenge* développé par Stragart en collaboration avec la BCGE), parmi lesquels 16 ont reçu le BCGE *Swiss Army Award* ; 24 ont également obtenu le diplôme Micro-MBA BCGE.

Simulateur de crise pour un entraînement « grandeur nature »

En février 2020, les cadres de la banque se sont réunis plusieurs jours à l'Ecole d'Etat-Major général de Kriens, à Lucerne, afin de profiter des infrastructures et des compétences d'accompagnement



De gauche à droite : Tiphaine Duvigneau (BCGE France), Frédéric Vernet, Albert Gallegos, observateur de l'armée, Richard Duquette, Catherine Raphoz

de l'Armée suisse. Sur plusieurs jours et à travers différents cas pratiques, les équipes composées pour l'occasion ont ainsi pu s'entraîner à la gestion de crise et effectuer notamment le test périodique du plan de continuité BCGE.

Si les équipes ont travaillé de manière traditionnelle (tableaux de bord de la méthode Transfer et cartes géographiques), leurs décisions ont été parallèlement entrées dans le simulateur

de conduite de Kriens par des spécialistes de l'Armée. Objectif : mesurer leur capacité à évaluer correctement le déroulement des événements. Cet exercice sur-mesure et de grande envergure était le premier du genre organisé par l'Ecole d'Etat-Major général de Kriens pour une entreprise privée. Les moyens mis à disposition et les effectifs mobilisés par l'Armée pour la réussite de cet entraînement « grandeur nature » ont été grandement appréciés par la banque.

Raphaël Cohen enseigne des compétences techniques telles que l'innovation, la gestion de projet, le marketing ou la gestion de processus, mais pas seulement. Il met également en exergue les compétences relationnelles, comme le *leadership* équitable et bienveillant, l'intelligence émotionnelle, la gestion des parties prenantes et la conduite du changement. L'acquisition de ces compétences relationnelles est essentielle dans le *management* d'équipes et permet une meilleure collaboration dans le travail quotidien pour le bénéfice de tous.

Une approche audacieuse et... rentable

Selon des études, les idées innovantes proviennent à 40% des collaborateurs. Fort de ce constat, le MicroMBA BCGE repose sur une approche audacieuse, un véritable baptême du feu plus pertinent que des examens académiques. En effet, les participants au programme, divisés en groupes de 4 à 5 personnes de fonctions et de compétences diverses, ont pour mission d'identifier un projet novateur soutenant la stratégie de la banque, de convaincre la direction de l'adopter, puis de le mettre en œuvre.

En plus d'acquérir de nouvelles compétences, les participants deviennent alors des acteurs proactifs amenés à exploiter les opportunités, un avantage décisif pour la réussite de leur entreprise et de sa clientèle. Des idées très avant-gardistes sont nées de cette approche novatrice, comme le coffre-fort électronique par exemple (bcge.ch/fr/esafe).

Une agilité déterminante

Grâce à ce programme qui exige des capacités de résilience et de gestion du stress, les collaborateurs développent une agilité qui les prépare à affronter et à tirer le meilleur parti du monde *VUCA* (volatil, incertain, complexe, ambigu de l'anglais *Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous*), dont la crise liée au Coronavirus est un exemple récent.

Cette agilité augmente significativement la réactivité de la banque et constitue ainsi la meilleure garantie pour assurer la pérennité d'une institution soucieuse d'anticiper les besoins de sa clientèle.

Basé sur la collaboration entre différents secteurs d'activité en son sein, ce dispositif contribue en outre au décloisonnement de la banque, rendant son fonctionnement plus fluide.

La direction de la BCGE est particulièrement satisfaite de faire d'une pierre deux coups : d'abord, sous l'angle de l'acquisition d'avantages concurrentiels grâce aux innovations MicroMBA mises en œuvre, notamment l'action unique (2016). Ensuite et surtout, de par le fait de contribuer à l'évolution professionnelle de ses talents : la moitié des directeurs de division de la BCGE est maintenant constituée de cadres ayant suivi ce programme et ayant gravi les échelons, indépendamment de leur formation initiale. Toutes les femmes du comité de direction de la BCGE, ainsi que la Directrice des ressources humaines ont profité de ce dispositif, tout comme de nombreux collaborateurs et collaboratrices, qui occupent désormais des postes à responsabilité.

Des émules en Romandie

Le MicroMBA BCGE a fait des émules en Suisse romande. Les participants à cette formation ont ainsi été à l'origine de plusieurs innovations marquantes pour leur employeur. Il existe également une version inter-entreprise du programme, élaborée par Romandie Formation, qui permet aux cadres motivés, de toute organisation, particulièrement les PME, d'acquérir ces compétences déterminantes pour leur carrière et le succès de leur employeur. ■

Partenariat

La BCGE parmi les membres fondateurs de GENILEM

GENILEM fête ses 25 ans cette année. A cette occasion, l'association a mis en scène des témoignages inspirants d'entrepreneurs qu'elle a accompagnés ; des entrepreneurs qui innovent et développent des solutions pour répondre aux problématiques actuelles et construire la société de demain.

Une année anniversaire, qui fait écho plus que jamais à la mission de GENILEM, qui aide les entrepreneurs à bâtir des entreprises innovantes et créatrices de mieux-vivre dans tous les secteurs d'activité.

La BCGE compte parmi les membres fondateurs de GENILEM et vous invite à retrouver ces témoignages sur <https://25ans.genilem.ch/> sous forme de vidéos, d'interviews, de portraits ou encore de podcasts. ■

