



Ozan Kaya
(Photo: d.r.)

«L'IA renforce les compétences existantes»

Ozan Kaya, vous succédez à Marco Baur à la présidence de l'IAF. Votre prédécesseur a marqué l'IAF pendant 18 ans à ce poste et poursuit désormais son engagement au sein de l'organisation en tant que Legal Counsel des commissions d'assurance qualité (CAQ). Dans quelle mesure cette collaboration bien rodée facilite-t-elle votre prise de fonction?

Dix-huit ans, cela laisse des traces dans une organisation, et nous le ressentons aussi à l'IAF. Je suis donc particulièrement ravi que Marco Baur demeure Legal Counsel des CAQ après son retrait du comité. La mémoire institutionnelle est donc préservée, et je sais toujours à qui m'adresser s'agissant du développement de l'IAF. Personnellement, je peux compter sur une très bonne connaissance du comité et des directions des bureaux, car j'ai eu l'occasion de collaborer avec eux depuis un certain temps en ma qualité de membre du comité, y compris sur des questions délicates liées aux examens. Cette base solide réduit quelque peu la pression. Je sais que je prends mes fonctions au sein d'une organisation bien positionnée et j'apprécie ce privilège.

Vous êtes recteur de la HKV Aarau depuis 2020, et vous siégez au comité de l'IAF depuis 2023. Quelles expériences pourrez-vous mettre à profit dans vos nouvelles fonctions?

Je dirige un établissement de formation qui réunit formation commerciale de base et formation continue sous un même toit. Dès lors, je côtoie tous les jours les deux groupes cibles: les jeunes apprenti(e)s et les professionnel(le)s qui se réorientent en cours de carrière. Cette double perspective influe aussi sur ma perception de l'IAF. Un examen représente bien plus que le respect d'un règlement. Il est toujours l'aboutis-

sement d'un parcours individuel. Du fait de mon expérience au comité, je connais l'IAF de l'intérieur, ses bureaux, ses commissions d'assurance qualité: en somme, tout son fonctionnement. En qualité de recteur de la HKV Aarau, je constate chaque jour le rythme auquel la numérisation bouleverse des certitudes que nul n'avait remis en question depuis des années. L'avenir nous dira si cela me prépare suffisamment. Les certitudes ne sont pas dans ma nature, et j'estime que c'est une manière saine d'aborder les choses.

Projetons-nous dans l'avenir: concrètement, quelle place l'IAF devrait-elle occuper en tant qu'organisation d'examens dans le paysage suisse de la formation d'ici cinq ans?

D'ici cinq ans, je souhaiterais que l'IAF ait trouvé une réponse à la question qui nous préoccupe tous actuellement: dans un monde où on dispose de l'intelligence artificielle, comment un examen peut-il encore évaluer ce qu'il est censé évaluer? Un diplôme de l'IAF devrait toujours incarner une qualification qui fait ses preuves en pratique, dans le quotidien professionnel, et pas uniquement sur le papier. Impossible de dire avec certitude ce que cela impliquera dans cinq ans. Les systèmes de formation évoluent lentement, et c'est une bonne chose. Néanmoins, la trajectoire me semble claire. L'IAF doit rester le prestataire d'examens dont les diplômes sont gages d'une qualité de conseil élevée et proche de la pratique.

En qualité d'expert en formation, vous connaissez les besoins des étudiant(e)s et de l'économie. Quelles priorités et orientations stratégiques souhaitez-vous personnellement définir au cours de votre mandat?

Je suis toujours réticent à utiliser le terme «expert»; dans le domaine de la formation, on apprend surtout à quel point on sait peu de choses. Personnellement, je souhaite fixer trois orientations. Premièrement, la qualité des examens dans le contexte de l'intelligence artificielle: il s'agit du plus grand défi des prochaines années, et j'espère que nous l'aborderons prudemment, sans précipitation. Deuxièmement, ce qui nous unit: l'IAF doit sa réussite à l'engagement de ses bureaux, des CAQ, des expertes et experts aux examens, mais aussi des écoles partenaires. J'estime que mon rôle consiste à maintenir la cohésion de ces forces. Et troisièmement, la question des ressources: de bons examens sont toujours l'aboutissement du travail de personnes qui y consacrent du temps, de l'expertise et beaucoup d'efforts. Si à la fin de mon mandat, je peux dire que nous avons progressé sur ces trois aspects, je serai satisfait.

La marque «IAF» incarne traditionnellement qualité et ancrage dans la pratique. Quels sont les principaux leviers pour préserver la valeur de ces diplômes, y compris dans un monde de la finance qui évolue à toute vitesse?

Le principal levier réside dans ce qui fait notre réputation: l'ancrage dans la pratique. Un examen de l'IAF a de la valeur s'il porte sur ce qu'une conseillère ou un conseiller doit véritablement maîtriser au quotidien. La capacité à évaluer une situation, à fournir une recommandation, à regarder le client dans les yeux et à justifier les différentes propositions en face à face. Évaluer la maîtrise de ces compétences, tel est à mon sens le véritable travail. Le deuxième levier est le secteur en lui-même. Tant que le marché, les employeurs et leurs clients feront confiance aux diplômés de l'IAF et continueront à les demander, leur valeur perdurera. Nous devons y veiller.

De nos jours, les conseillers financiers sont de moins en moins des «vendeurs», et de plus en plus des coachs en stratégie et des points d'ancrage psychologiques pour leurs clients. Comment cette transformation en profondeur se reflète-t-elle dans le profil d'examens de l'IAF?

Il est vrai que le métier a changé. Le conseil aujourd'hui, c'est accompagner les personnes dans des décisions qui touchent souvent à leur existence, leur famille et leur avenir. Cela requiert des compétences professionnelles, mais aussi beaucoup de savoir-faire et d'intuition. Travailler avec l'argent et les projets de vie des autres implique une grande responsabilité. Le savoir oblige. Gagner de l'argent est légitime et fait partie du métier, mais le pratiquer dans la durée implique d'être à la hauteur de la confiance des clientes et clients. En conseil financier, le véritable capital, c'est la confiance. Dans nos examens, cet aspect transparaît avant tout dans la partie orale, en discutant avec nos expert(e)s. On voit alors si la personne maîtrise un sujet et si elle est capable de le décliner en fonction des besoins individuels. Je pars du principe que cette partie gagnera en importance. Nous aborderons la manière dont nous allons procéder dans les instances compétentes; je ne souhaite pas préjuger de l'issue de ce processus.

La numérisation et l'intelligence artificielle (IA) influencent également l'évolution du métier de conseillère/conseiller. Quels changements fondamentaux attendez-vous dans le quotidien des conseillères et conseillers?

Beaucoup de tâches chronophages à l'heure actuelle seront assumées par les machines: collecte de données, calculs initiaux, ébauches de documents. Les conseillères et conseillers n'auront plus à passer une heure le matin à préparer des chiffres, mais disposeront d'une synthèse prête à l'emploi. La grande question est de savoir ce qu'ils feront du temps ainsi gagné. Dans le meilleur des cas, ils se pencheront en détail sur les besoins du client, pour des recommandations encore plus pertinentes. Dans le pire des cas, ils se fieront aveuglément à ce que recrache le système, et ne remarqueront pas quand l'IA fait fausse route. Voilà un point qui me tient à cœur. L'IA renforce les compétences existantes. Une personne qui possède des connaissances approfondies sera encore plus performante avec l'IA, car elle est en mesure d'identifier ses atouts et ses lacunes. Sans cette base, elle risque de ne pas savoir distinguer le vrai du faux. La

technologie n'élève pas tout le monde au même niveau: elle creuse encore davantage le fossé. Voilà précisément pourquoi je suis convaincu que savoir analyser les informations d'un œil critique est une compétence essentielle. Il faut comprendre ce que fait l'outil pour ne pas être à sa merci. Cette maturité à l'égard de la technologie devient le cœur de la profession.

Comment cette disruption technologique influence-t-elle les examens de l'IAF? À quels défis la validation des véritables compétences métier et compétences pratiques est-elle confrontée?

En toute franchise, cela nous touche en plein cœur. Notre pratique actuelle autorise certaines aides, et c'est précisément là que la distinction avec l'intelligence artificielle est devenue floue. Lorsque l'IA est activée par défaut sur un ordinateur portable professionnel, il devient extrêmement difficile de distinguer entre réflexion personnelle et travail assisté par la machine dans le cadre d'un examen. Je pense qu'il est important de dire les choses franchement. Nous faisons de notre mieux, donnons des consignes de surveillance, restons vigilants, mais tout contrôler de A à Z est illusoire dans le format actuel. Cela ne signifie toutefois pas que les examens n'ont plus lieu d'être: leur forme doit être repensée. Peut-être accorderons-nous davantage de poids à l'oral, peut-être allons-nous autoriser toutes les aides et vérifier lors de l'oral si la personne a véritablement compris sa solution et si elle peut l'expliquer de manière convaincante. Ces options sont sur la table. La décision reviendra aux commissions d'assurance qualité et au comité, en collaboration avec le secteur et suffisamment à l'avance. Une chose est sûre: l'ensemble du secteur de la formation est actuellement confronté à la même question.

L'agilité représente un défi supplémentaire dans le domaine de la formation professionnelle supérieure. Comment l'IAF s'assure-t-elle, en tant qu'organisation, de réagir suffisamment rapidement aux nouvelles exigences réglementaires du marché financier ou aux évolutions technologiques?

Nous devons ici accepter une réalité déplaisante. La formation professionnelle supérieure n'est pas un hors-bord, mais un pétrolier. Réviser un règlement d'examens de concert avec toutes les parties prenantes, le Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation ainsi que les associations prend facilement plusieurs années. C'est délibéré, car cela protège des décisions précipitées, mais c'est difficilement compatible avec un monde dans lequel tout change désormais d'un trimestre à l'autre. Il nous faut surtout être agiles dans les domaines de compétence des commissions d'assurance qualité: p. ex. s'agissant de l'élaboration concrète d'un examen ou des consignes de surveillance. C'est ce qu'il s'est produit dernièrement en lien avec l'IA: nous avons pu procéder à des ajustements en quelques semaines seulement. Les grandes orientations nécessitent cependant un processus plus long. À mon sens, ma tâche est de distinguer ces deux aspects et d'anticiper suffisamment les évolutions à venir, afin

que nous puissions entamer ce long processus en temps utile. Une approche à la fois rapide et minutieuse. Pour y parvenir, il faut garder les yeux et les oreilles grands ouverts.

Pour finir, une question personnelle: comment rechargez-vous vos batteries après une longue semaine de travail?

À vrai dire, recharger les batteries n'est pas une mince affaire quand deux enfants de huit et quatre ans vous attendent à la maison. Ça n'est certainement pas de la détente au sens conventionnel, mais cela me permet de garder les pieds sur terre. Après une semaine faite de réunions et de questions stratégiques, il y a quelque chose de réconfortant au fait que la question la plus urgente, c'est si nous allons coller des vignettes Panini avec les enfants. Pour le reste, je me ressource grâce à des tâches d'une merveilleuse banalité. J'aime lire, de préférence des livres d'histoire, je cuisine, et depuis peu je me suis remis à la guitare. On a jamais vu une guitare envoyer une notification.

À propos d'Ozan Kaya

Ozan Kaya a suivi une formation commerciale à l'école professionnelle de Bienne et a obtenu sa maturité professionnelle en 2005. En 2011, il a obtenu un Bachelor of Science ZFH en économie d'entreprise à l'Université des sciences appliquées de Zurich. Il a travaillé dans le domaine commercial ainsi que dans les secteurs fiduciaire et immobilier; il a notamment été membre de la direction et directeur de la STS Schweizerische Treuhänder Schule à Zurich. En 2011, il a intégré l'école de commerce KV Basel en qualité de directeur adjoint. Deux ans plus tard, il a pris la tête du département de formation continue et des cadres, avant d'être nommé vice-président de la direction de l'établissement en 2015. De 2018 à 2020, il a été recteur de l'école professionnelle de Zurich (ABZ). Depuis 2020, il est recteur de la HKV Aarau. Outre ses fonctions de responsable de la formation, Ozan Kaya est membre du conseil d'administration de Timeline Education AG, une entreprise spécialisée dans les plateformes de formation numériques. Il occupe également d'autres fonctions au sein de conseils d'administration dans le secteur de la formation, tout en étant membre du comité de l'IAF depuis 2023.