

Formation dans les projets informatiques : l'exemple des Banques Populaires

Les projets informatiques sont nombreux au sein des établissements bancaires.

La formation en constitue une étape cruciale. Le dispositif retenu par le groupe Banque Populaire met l'accent sur la réduction des coûts de déploiement.

Pascal Debordes
Directeur de l'unité
Grands déploiements
informatiques
Cegos



Éric Delacotte
Senior manager
chef de projet
Cegos



■ Le groupe Banque Populaire compte près de 40 000 collaborateurs répartis au sein de vingt banques régionales, mais aussi de Natexis Banque Populaire et de la Banque fédérale. Dix-huit banques appartenant à ce groupe ont décidé de migrer vers un système d'information commun. Cette convergence constitue un préalable au plan de développement décidé fin 2000 qui prévoit, notamment, la mise en place d'un nouveau système de distribution (projet Équinoxe).

i-BP (Informatique Banques Populaires) pilote et réalise tous les travaux liés à cette migration qui se déroule d'avril 2001 jusqu'au printemps 2004. Il s'agit d'une succession de « big bang », chaque banque du groupe basculant du jour au lendemain sur le nouveau système informatique.

L'optimisation des coûts du déploiement

Pour accompagner les changements importants générés par cette évolution et sécuriser la migration au moyen d'un dispositif pédagogique adapté, le directeur de projet du groupe Banque Populaire a sélectionné l'unité « Grands déploiements informatiques » de la Cegos.

Le dispositif d'accompagnement retenu met l'accent sur la réduction des coûts de déploiement : d'une part, avec la mise en œuvre d'un processus de formation « industrialisé » et, d'autre part, en optimisant le temps de formation en

salle grâce à une solution de formation à distance. Cette dernière s'appuie sur un logiciel de création de contenu, qui dispose d'une version LMS ¹ légère permettant l'identification des apprenants, la gestion de leurs profils et l'analyse de leurs résultats.

Cette solution technique supporte un mode de déploiement mixte, alternant présentiel et formation à distance. Plus précisément, les collaborateurs de chaque établissement concerné bénéficient de deux sessions de deux jours de formation présentielle entre lesquels s'intercalent 5 heures de formation à distance qu'ils suivent depuis leur poste de travail.

Des relais dans le réseau

300 collaborateurs issus du réseau sont mis à contribution. Durant deux mois, ils se préparent à animer les sessions de formation en suivant un parcours du formateur : séminaire d'intégration dans le projet, formation à la pédagogie et à l'animation, formation au nouvel applicatif, identification et prise en compte des particularités propres au fonctionnement de la banque, personnalisation du référentiel pédagogique, prise en main des outils multimédias...

Intégrés dans l'équipe projet, ces formateurs occasionnels sont responsabilisés sur toute la chaîne formation : ingénierie de formation, animation des sessions présentielles et suivi des résultats, support aux utilisateurs (SVP téléphonique,

assistance en agence, réunions téléphoniques avec les directeurs d'agences). De nouvelles compétences sont ainsi acquises qui pourront être entretenues et réactivées dans le cadre de futurs projets stratégiques comme Équinoxe.

Formation industrialisée

L'industrialisation du processus de formation vise à optimiser les temps et coûts d'ingénierie de formation.

Elle s'appuie principalement sur trois kits : le premier est celui du « responsable du thème formation ». Il comprend des plannings types, les processus et documents utiles à la sélection des formateurs internes dans le réseau et au suivi de leur parcours, les processus de personnalisation du socle de formation propre à chaque banque, les outils de suivi et de pilotage, ainsi que les supports d'aide à la communication en interne (par exemple, guide de mise en œuvre de la pratique multimédia en agence)...

Le deuxième kit est destiné aux formateurs : toutes les transactions du nouvel outil informatique ont été documentées à l'origine du projet et sont retranscrites dans un référentiel pédagogique (« socle »), lequel est ensuite personnalisé par les formateurs de chaque banque.

Ce référentiel est décliné en deux formats pour chaque profil métier. En version papier les fiches « Transactions », accessibles depuis le portail de chaque banque les « Guides animateurs » qui offrent à chaque formateur occasionnel des

points de repère pour l'animation des quatre jours de formation, garantissant l'homogénéité des messages délivrés et facilitant le respect du timing; les *slides powerpoint* projetés lors des animations, les « aide-mémoire » (sous-main, triptyques), et enfin les supports de stage (synthèses des transactions clés, des bonnes pratiques et des nouvelles règles de gestion).

En version multimédia, des exercices avec trois niveaux de réalisation possibles, toujours accessibles depuis le portail de chaque banque: les « incontournables » jugés indispensables pour sécuriser les premiers jours suivant la bascule; les « révisions » correspondant au périmètre de la formation en salle; les « approfondissements » relatifs à d'autres métiers.

Enfin le troisième kit logistique détaille les équipements nécessaires pour accueillir les formateurs (salles de travail, connexions informatiques, environnement, etc.), les équipements des salles de formation des stagiaires, le processus de déploiement du LMS (chargement des tables apprenants, chargement des contenus, suivi statistique, etc.), les équipements nécessaires pour le fonctionnement du *help desk*...

Ces trois kits sont transmis à chaque responsable de formation lors d'une journée de lancement programmée environ huit mois avant la migration. Chaque banque reçoit la version la plus à jour, intégrant les derniers retours d'expérience des banques précédentes (par exemple, les statistiques et motifs d'appel au *help desk*) et les évolutions de la solution cible.

Un macroplanning de l'activité des formateurs est défini lors de cette journée de lancement, calé sur les grands jalons du projet de migration, (lancement du projet, dates des recettes, répétition générale, migration). La Cegos dispose ensuite de quarante jours pour accompagner le transfert de ces trois kits aux différents acteurs de la banque.

Le recours au *e-learning*

Clé de voûte du dispositif d'accompagnement, la solution *e-learning* mise en œuvre apporte une grande souplesse. Après une formation spécifique de deux jours, les formateurs doivent être suffisamment autonomes pour produire des exercices multimédias.

Le projet Formation i-BP en chiffres

- 18 banques à migrer dans un mode « big bang » en 30 mois et 15 000 collaborateurs à former.
- Un projet formation étalé sur 8 mois pour chaque banque :
 - 2 mois pour mettre au point toutes les actions et donner du recul au responsable du thème de la banque, sur la base des trois kits et des formateurs détachés du réseau durant 6 mois :
 - 2 mois pour la préparation de la formation,
 - 2 mois de formation présentielle (2 sessions de 2 jours + 5 heures de révisions en mode multimédia pour chaque collaborateur),
 - 2 mois d'assistance post-migration.
- En moyenne 14 salles de formation par banque réparties sur trois sites géographiques et une moyenne de 30 jours d'animation par formateur interne.

Précisons que les stagiaires découvrent l'outil multimédia lors de la première session en salle: la simulation permet de s'affranchir de nombreuses contraintes techniques et d'optimiser le temps de formation. Ces mêmes stagiaires l'utiliseront à nouveau à leur poste de travail, via un portail formation, pour réactiver les connaissances acquises, jusqu'à la date de la bascule puis au-delà. Entre la fin de la première session et la migration, chaque collaborateur, accompagné par son manager, dispose d'environ 5 heures pour réaliser une trentaine d'exercices jugés incontournables dans la pratique de son métier.

Le responsable de la formation suit les résultats obtenus à différents niveaux: direction régionale, agence, par profil métier et par individu. Selon les taux d'appropriation observés, il peut décider d'actions à engager pour sécuriser davantage la bascule: relance des directeurs d'agence pour inciter les collaborateurs à s'exercer davantage, envoi d'un formateur pour aider une agence...

C'est d'ailleurs via le même outil multimédia que l'appropriation de nouvelles fonctions dans le cadre des montées de versions est réalisée, évitant ainsi la planification de nouvelles sessions en salle et les coûts qui en résultent.

Mi-2004, 15 000 collaborateurs auront été formés, des directeurs d'agence aux responsables de clientèles en passant par les assistantes et les commerciaux. La première banque du groupe à migrer a été la Banque Populaire de la Région Ouest de Paris en octobre 2002. La dernière banque concernée sera la Banque Occitane (Albi/Cahors) en avril 2004. Les derniers établissements, plus petits, capitaliseront sur les expériences antérieures, le taux de personnalisation du référentiel pédagogique transmis étant inférieur à 10 %.

Une étape à haut risque

En conclusion, quelles leçons retenir de cette expérience pour accompagner le déploiement d'un projet informatique stratégique? Assurément, considérer le volet formation des utilisateurs comme une étape à haut risque et nécessitant de la souplesse et de la réactivité. De la souplesse pour s'adapter aux spécificités de chaque établissement. De la réactivité pour accompagner les utilisateurs dans des phases critiques et mettre en situation de réussite les formateurs occasionnels. L'engagement des banques est un autre facteur de réussite essentiel. Leur capacité à dégager les ressources nécessaires et à s'investir dans la conception et le déploiement des formations conditionne l'efficacité du dispositif pédagogique et opérationnel.

La Cegos vient de réaliser, en juin 2003, une enquête sur l'appropriation des outils CRM par leurs utilisateurs. 362 vendeurs appartenant à des secteurs d'activité différents et tous utilisateurs d'un nouvel outil informatique (de gestion de la relation client en l'occurrence) ont précisément indiqué ce qui avait facilité l'acquisition de nouveaux réflexes ou de nouvelles manières de travailler. De leurs réponses, il ressort l'importance de la compréhension des objectifs du changement en amont, de la prise en compte des spécificités du métier dans la formation, de l'accompagnement « post-formation » par des relais locaux et le management direct: autant de facteurs-clés que l'on retrouve dans la mise en œuvre du projet Banque Populaire. ●

1 *Learning Management System* = plateforme de gestion d'un programme de formation à distance.