

Quelle formation pour la banque ?

CONFRONTÉE PLUS QUE D'AUTRES métiers à des bouleversements profonds, la banque de proximité doit améliorer la composante humaine du service rendu. Pour cela il est indispensable de former les salariés qui sont les porteurs de ce service. Encore convient-il de ne pas se tromper sur le type de formation à mettre en place.

LE CONTACT, PRINCIPALE VALEUR AJOUTÉE DE LA BANQUE DE RÉSEAU

Toutes les grandes banques s'interrogent sur l'avenir de leur réseau de proximité. Celui-ci est coûteux et n'a de raison d'être que si les clients l'apprécient suffisamment pour être prêts à en payer le prix. Pour que ceux-ci continuent à fréquenter les agences bancaires, il faut qu'au-delà de l'intérêt technique qu'ils y trouvent, ils éprouvent une satisfaction, voire un plaisir qu'ils n'auraient pas lors d'un simple contact téléphonique ou sur internet.

Que peut leur offrir la banque de proximité à ce niveau ? Un contact humain avec des personnes agréables dont le rôle est de les aider et de les rassurer. Pour rassurer, il est indispensable que les personnes rencontrées par les clients soient compétentes. Depuis de nombreuses années, les banques font de gros efforts à ce sujet, tant par la qualité du recrutement que par la formation continue qu'elles proposent en interne à leurs salariés. Mais leurs efforts portent principalement sur les aspects techniques des produits commercialisés. Or il ne suffit pas de

Les banques dispensent à leurs salariés des formations techniques. En revanche, elles négligent souvent celles qui portent sur les aspects comportementaux indispensables à une bonne relation commerciale.

maîtriser une technique pour pouvoir la mettre en œuvre et surtout la vendre. Les formations qui portent sur les aspects comportementaux indispensables à une bonne relation sont souvent négligées.

LE MANAGEMENT DE PROXIMITÉ N'EST PAS INNÉ

Deux domaines de l'activité de banque de détail montrent bien les besoins pour de telles formations.

Concernant tout d'abord les agents d'accueil et les commerciaux, rares sont ceux qui maîtrisent un de leurs principaux instruments de travail à savoir le téléphone. La formation initiale ignore totalement cet enseignement élémentaire. Pourtant la prise de rendez-vous au téléphone, voire la vente de produits, relèvent de techniques particulières.

De même les responsables d'agence ont des compétences commerciales et financières mais pas nécessairement de management d'équipe. Or ceux-ci passeront plus de temps à motiver leurs troupes, à sélectionner les collaborateurs ou sanctionner les comportements fautifs qu'à traiter des dossiers de crédit en direct. Le management de proximité n'est pas inné : des outils existent dans ce domaine qui lui permettront de relayer dans ses équipes un comportement qui fidélisera la clientèle de manière durable.

PRÉVOIR UN SUIVI DE FORMATION

La réussite de telles formations repose sur trois critères essentiels :

- avoir une origine externe de manière à ne pas être assimilées à des séances d'endoctrinement mal supportées des salariés ;
- être réalisées sous la forme d'un stage en «présentiel», le comportement étant ce qui se transmet le plus difficilement par voie électronique ;
- être répétitives car les bonnes habitudes sont difficiles à acquérir mais se perdent facilement. Lorsque l'on a acquis des connaissances, l'application les enracine ; lorsque l'on acquiert des comportements, la mise en œuvre a tendance à les détériorer. Il est donc indispensable de prévoir en ces matières des séances régulières de remise à niveau. Celles-ci en revanche pourront relever d'un *e-learning* bien organisé.

Mais il est clair que l'existence de ces remises à niveau ne se substitue pas pour autant au rôle primordial de l'encadrement de proximité, qui devra en permanence rappeler l'importance de la «façon d'être» pour l'avenir de l'entreprise. ■



CLAUDE MAIRE
Conseiller stratégique
Docendi