

# Formateur nouvelle formule

**Les nouvelles technologies de l'information et de la communication** ont modifié le rôle du responsable de formation.

Il négocie de plus en plus avec de nouveaux acteurs internes et externes, notamment avec les informaticiens et les prestataires multimédias.



JEAN-PAUL GUIMBERT  
Directeur général  
Groupe Format Finance

**L**E RESPONSABLE DE FORMATION devra-t-il devenir un informaticien chevronné? Non, mais il devra comme avant, mais différemment, maîtriser la donne pédagogique et la connaissance des métiers de la banque et de l'assurance.

## UNE OFFRE «MULTICANAUX»

Jusqu'à maintenant, toute demande de formation exprimée par la hiérarchie et tout besoin lié à des évolutions de carrière des collaborateurs se traduisaient par un ensemble de journées de formation en salle.

Désormais, la possibilité d'organiser des formations à distance (séquences d'auto-formation) en parallèle des formations traditionnelles en salle, multiplie le champ des possibles : avec ou sans tuteur, avec accès à l'intranet ou internet, avec ou sans recours à des CD-Rom d'appoint. Il revient alors au responsable de formation de choisir le «cocktail optimum» en fonction de la population à former, mais aussi des thèmes (techniques, banque-assurance, comportementaux) et des contraintes techniques (existence – ou non – d'un intranet, accès généralisé – ou non – à internet, possibilité étendue – ou non – de lire des CD-Rom, capacité à disposer d'un parc d'ordinateurs utilisables dans le calme...). Pour déterminer son choix, une collaboration avec le service informatique ou le webmaster devient indispensable.

De nouveaux prestataires entrent également en jeu, parfois purs SSII, parfois purs infographistes, parfois purs pédagogues, rarement les trois en même temps. Le plan de formation devient donc «multicanaux». Sa mise en œuvre comporte plusieurs volets. Les choix technologiques connexes doivent être faits pour plusieurs exercices. L'offre de formation doit donc être organisée de manière pluriannuelle.

## APPRÉHENDER LA DÉLOCALISATION

Les formations en alternance avaient déjà donné le ton : le nombre d'acteurs impliqués dans un processus de formation dépasse largement le duo responsable de formation/animateur en salle. Les tuteurs, s'ils existent, les experts, s'ils sont sollicités, les responsables hiérarchiques qui doivent si possible s'impliquer et a minima ne pas bloquer la diffusion de la formation dans leurs services/agences sous prétexte de productivité, les informaticiens et/ou les webmasters – et bien évidemment les personnes formées – constituent un ensemble d'acteurs dont il faut absolument gérer la motivation. Cela est d'autant plus délicat à obtenir que le responsable de formation doit le faire en tenant compte des contraintes de tous : le temps disponible, les objectifs à réaliser, l'absence de rémunération spécifique, voire de statut ad hoc, la bande passante de l'intranet, etc. Des méthodes d'amélioration de la motivation existent : le responsable de formation doit les connaître et les utiliser.

Cela est d'autant plus nécessaire que toute formation à distance est par définition délocalisée sur le poste ou le lieu de travail. Le responsable doit alors utiliser les instruments informatiques inclus dans la plate-forme pour déceler les anomalies et tenter d'y remédier. Cette «gestion aux instruments» diffère de la gestion des formations en salle puisque, dans ces dernières, tout dysfonctionnement (salle inadaptée, problème technique, animateur défaillant) est immédiatement porté à la connaissance du service formation.

Enfin d'autres contraintes existent auxquelles le responsable de formation et son service doivent apporter une attention constante : la gestion du parc des appareils multimédias dédiés à la formation, principalement les ordinateurs portables et les vidéo-projecteurs, ainsi que la gestion des versions actualisées des CD-Rom (difficulté n° 1 des CD-Rom) et des accès à intranet/internet (gestion des codes d'accès).

#### GÉRER LE CONTENU ET SON ACTUALISATION

Lorsqu'il s'agit de supports «papier», une actualisation approximative est tolérable. Il suffit de mettre en garde les utilisateurs pour qu'ils soient vigilants. Un support pédagogique intranet ne peut pas être mal actualisé, car si une page-écran ne l'est pas, les autres deviennent suspectes et c'est la base de données qui perd toute crédibilité. C'est une contrainte nouvelle pour le responsable de formation.

Cela vaut aussi bien pour les bases de données externes généralement axées sur les thèmes «interbancaires» que pour les bases de données internes généralement orientées sur les produits et services propres à l'établissement.

La formation bancaire-assurance, comme toute formation très exposée aux évolutions juridiques, fiscales et réglementaires, est particulièrement concernée par la nécessité d'une constante actualisation des supports. Des méthodologies de veille et d'organisation des bases permettent de l'obtenir : le processus peut même être certifié ISO 9000.

Il s'agit là d'une contrainte pour le responsable de formation, ancienne dans son principe, mais nouvelle dans

son acuité.

Le responsable de formation ne dispose généralement pas d'assez de moyens, notamment humains, pour gérer un dispositif de «création/actualisation». Il le fera uniquement pour les supports présentant les produits et services de la banque. Il utilisera des ressources produites et actualisées à l'extérieur pour tout le reste. Il deviendra en quelque sorte «assembleur de ressources» : s'assurer de leur pertinence et de leur cohérence est une mission nouvelle pour lui.

**“La formation bancaire-assurance, comme toute formation très exposée aux évolutions juridiques, fiscales et réglementaires, nécessite une constante actualisation des supports.”**

#### DE NOUVEAUX CHAMPS D'INVESTIGATION ET DE COOPÉRATION

La révolution des NTIC ne s'arrêtera pas à la formation à distance, ni aux CD-Rom : elle se dirige vers l'aide en ligne.

Former consiste à préparer l'apprenant à gérer un événement professionnel : un outil informatique, qui rappelle au bon moment – donc qui forme «juste à temps» – ce qu'il convient de savoir et de faire, est un prolongement de la formation.

Le responsable de formation devra s'en occuper, mais il ne sera pas le seul, d'où une nouvelle coopération à venir : un produit d'aide en ligne est aussi un produit d'exploitation qui est, à ce titre, du ressort de la direction du réseau et/ou du développement. ■