

# Accompagner les changements professionnels

Le Crédit lyonnais a créé une structure pour reconvertir son personnel administratif en agents commerciaux. Le CFPB a animé des formations comportementales pour aider les salariés à affronter ce changement, dans une démarche de compétences transverses aux différents métiers de la banque.



Gilles Huser  
Responsable réorientation  
et reconversion DRH  
Crédit lyonnais

## De l'administratif vers le commercial

Dans le cadre de la mise en place des plans d'aménagement de l'emploi, Le Crédit lyonnais a été amené à concevoir et à développer des méthodes d'accompagnement en matière de réorientation et de reconversion, afin de tenir compte des objectifs des plans et de prendre en compte toutes les catégories de personnel. Pour ce faire, une cellule spécialisée a été créée en octobre 1995. Elle a pour mission d'accompagner les collaborateurs désireux de changer de métier et qui souhaitent prendre en main, à court ou à moyen terme, leur évolution professionnelle. Les salariés font appel à cette unité de façon volontaire. Ils ont la possibilité de s'adresser à un conseiller qui les aide à exprimer leurs préoccupations sans jugement de valeur et dans la plus stricte confidentialité.

La principale originalité de cette démarche est que la cellule de reconversion a une obligation de résultat vis-à-vis des candidats et des agences qui les accueilleront. En effet, elle définit au départ avec les directions d'exploitation le niveau de compétences que ces derniers doivent avoir pour pouvoir être affectés dans le réseau. S'il n'est pas atteint, le stagiaire n'est pas affecté. Le but est d'éviter aux agences de supporter des échecs de reconversion. En revanche, celles-ci ne sélectionnent pas le candidat et n'ont pas de décision à prendre pour l'accepter ou le refuser.

Pour mener à bien cette mission, l'antenne compte six conseillers d'orientation d'une part, et dispose d'autre part d'outils qui sont une aide efficace dans

la recherche de l'adéquation des compétences de l'intéressé au regard des besoins de l'entreprise ①. La première démarche consiste en une «mobilisation des potentiels personnels». Ce parcours de trois jours est destiné à mettre en action les futurs réorientés : ceux-ci habitués à un poste clairement défini au sein d'un environnement stable ont besoin d'être préparés au changement. Il s'agit de leur donner confiance en eux et de les aider à formaliser un projet professionnel pour l'avenir.

### Une formation d'une durée suffisante

La seconde étape est celle des bilans. Elle vise à vérifier l'adéquation des compétences de chaque stagiaire avec les possibilités d'orientation commerciale. C'est à l'issue de cette étape qu'intervient la majorité des renoncements, généralement sans heurt car les collaborateurs concernés sont assez vite conscients des décalages existants.

Un des atouts majeurs des reconversions réside dans la conception, la diffusion et le suivi d'un parcours de formation d'une durée suffisante, qui permet aux collaborateurs qui ont choisi d'évoluer vers de nouveaux métiers d'aborder leurs futures fonctions dans des conditions optimales. Les durées des formations varient selon les postes à pourvoir : huit semaines pour les chargés d'accueil caisse, douze semaines pour les téléconseillers, vingt semaines pour les conseillers clientèle. C'est au début de cette formation qu'est décidé le lieu d'affectation final des stagiaires : cela a pour effet de tranquilliser ces derniers, notamment sur la question de leur lieu de tra-

#### ① Le dispositif réorientation-reconversion

##### Antenne réorientation-reconversion

(10 conseillers)



##### Entretiens accueil



##### Bilans

Bilans professionnels  
Bilans comportementaux  
Bilans de compétences  
Inventaires de portefeuille  
de compétences

Préparation au changement de métier



##### Entretiens d'orientation



##### Formation métiers



##### Affectation-période d'essai

Ressources humaines accroître leur motivation. Un contrat formel est alors établi entre la direction initiale qui s'engage à reprendre le candidat en cas d'échec de la formation, la direction d'accueil qui réserve un poste à ce dernier dans un groupe d'agences identifié et le stagiaire lui-même qui accepte son affectation et souscrit à une obligation de moyens pour assurer le succès de son parcours.

## Désamorcer les a priori

L'écoute et l'accompagnement sont omniprésents durant tout le parcours de formation. Celle-ci est assurée par quatre responsables formation qui diffusent des enseignements théoriques. Chacun d'entre eux est responsable d'une promotion d'une dizaine de personnes accédant, à même date, à des postes similaires. Par ailleurs, le parcours inclut un enseignement sur le terrain dans des agences «écoles». Une soixantaine ont accepté ce rôle en région parisienne. Le responsable de chaque promotion rencontre tous les directeurs d'agences concernées pour préparer l'arrivée du stagiaire. L'investissement en temps est certes important mais il assure la bonne prise en main de la formation au niveau de l'agence. De fait, le collaborateur dit «filleul» est accompagné dans cette phase par un tuteur qui lui permet, avec un maximum de sécurisation, d'effectuer les tâches au quotidien en réel. Le tuteur désigné doit assurer la formation selon un schéma consigné dans le livret de formation du stagiaire qui lui est remis à l'arrivée de son filleul. L'objectif principal n'est pas l'acquisition de connaissances techniques mais plutôt de nouvelles

compétences comportementales, en désamorçant certains a priori erronés : *forcing* commercial, peur du contact avec la clientèle...

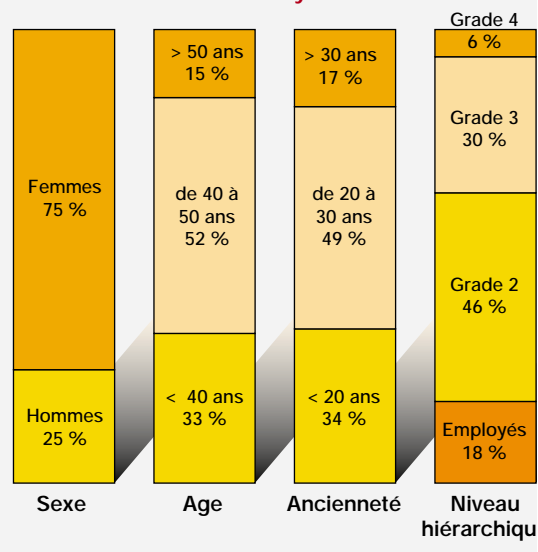
Deux validations ont lieu au cours et en fin de parcours afin de vérifier que le niveau minimum de compétences requis est bien atteint.

On peut estimer que durant l'année 1998 environ 100 personnes auront été affectées à des postes de chargés d'accueil ou de conseillers de clientèle. L'antenne réorientation se veut également, au sein du Crédit lyonnais, un laboratoire au sens où de nouveaux outils de gestion peuvent y être élaborés et utilisés par une équipe expérimentale avant d'être plus largement diffusés au sein de l'entreprise. Ces outils auront inévitablement, dans un avenir à court terme, une place prépondérante dans les processus de gestion du personnel. Par exemple, «l'inventaire du portefeuille de compétences» permettra d'améliorer l'adéquation nécessaire entre les référentiels de compétences liés à un emploi et les qualités d'un collaborateur pressenti. ■

## Le bilan à fin 1997

305 personnes ont été affectées dans le réseau (chargés d'accueil) à la suite de leur passage par l'antenne réorientation et 53 personnes sont actuellement en formation. Depuis l'origine du dispositif, on a recensé 62 arrêts de formation, généralement par l'exercice du droit de renonciation

### Répartition de la population reconvertie au Crédit lyonnais



# Mobiliser les potentiels personnels

Face à la nécessité de réorganiser leurs structures, les banques font appel aux capacités d'adaptation de leurs salariés pour accompagner les changements.

## Résistance aux changements

Cette résistance qu'opposent certains salariés est ressentie dans bien des cas comme une contestation ouverte ou passive aux décisions de politique générale de la banque, ou un manque de compréhension des enjeux pour l'entreprise. En fait il s'agit généralement de mécanismes

psychologiques inhérents à l'individu : manque de confiance en soi ; peur de situations nouvelles qui nécessitent des comportements nouveaux, non expérimentés ; réminiscence d'échecs (scolaires, sociaux, professionnels) pour les personnels les moins qualifiés ; peur de perdre un statut basé sur des critères de reconnaissance qui apparaissent aujourd'hui obsolètes pour l'encadrement (diplômes pour les cadres, forte compétence technique et non managériale pour l'encadrement intermédiaire issu du rang).

L'expérience montre que la motivation d'un individu est la résultante d'un mélange entre l'obligation d'agir qui sera



**Héliette Paris \***  
Directeur de la direction opérationnelle des domaines de compétences CFPB

\* «Mobiliser les potentiels personnels» par Héliette Paris, Editions d'Organisation, mai 1994.

vécue comme un coup d'aiguillon dans une situation professionnelle donnée, et le plaisir de découvrir un enrichissement personnel en se comportant autrement que précédemment. Par ailleurs, la responsabilisation de l'individu passe par le sentiment pour ce dernier d'avoir pris une part, même minime, à la décision de changement.

Des dispositifs de formation, intégrant ces différents mécanismes psychologiques, facilitent l'émergence de nouveaux comportements dans les banques.

## Formations comportementales

Basées sur le développement des capacités de l'individu, ces formations doivent permettre un transfert de la mobilisation des potentiels personnels à des situations professionnelles liées à l'exercice des métiers de la banque.

La première étape du dispositif consistera à faire prendre conscience à chacun de la richesse dont il dispose sous forme de potentiels communs à tout adulte responsable : capacité de compréhension et de traitement de l'information, de communication écrite et orale ; capacité relationnelle entre deux personnes et dans un groupe, capacité d'initiative et de prise de décision, enfin capacité à conduire un projet. La deuxième étape va permettre de mettre en exergue le fait que ces différentes capacités sont celles qui sous-tendent la plupart des compétences professionnelles dans la banque. En effet, les métiers sont basés essentiellement sur le traitement d'informations abstraites, la communication en interne et en externe et le relationnel face à une typologie de clients très diversifiée. Elles sont aussi celles à mobiliser en situation de changement pour se positionner positivement comme acteur dans la conduite de son projet professionnel.

## S'appropriier des nouveaux comportements

Des dispositifs de formation en alternance vont permettre à l'individu de se confronter progressivement à de nouveaux comportements. Il sera incité tout d'abord à s'essayer à des situations professionnelles connues de lui, puis à passer progressivement dans un nouveau contexte. L'appropriation progressive de nouveaux comportements diminuera la peur du changement et favorisera le passage à l'acte.

Les formations comportementales, pour être efficaces, se doivent d'être liées à un projet professionnel, défini préalable-

ment, et assorti d'objectifs à atteindre. Chaque individu doit trouver un sens à sa démarche, qui soit reconnu par la hiérarchie quand il n'y a pas de mobilité fonctionnelle, ou par la direction des ressources humaines pour l'orientation vers de nouveaux métiers.

L'ingénierie de formation sera adaptée à la dimension de la banque et à la spécificité des changements attendus, par exemple dans le cas de reconversion d'un métier de *back-office* du siège vers un métier commercial en agence. Pour les personnels les moins qualifiés des *back-offices* d'un siège, les reconversions peuvent être décidées de façon contraignante du fait de la suppression de postes identifiés, aléatoire du fait d'une compression de postes dans un service donné, ou préventive au titre d'éventuels changements d'organisation.

Le dispositif en alternance comportera différentes phases, basées en amont sur le volontariat chaque fois que possible :

- une formation sur les potentiels personnels et la conduite d'un projet professionnel,
- une sensibilisation à l'économie bancaire pour comprendre la nécessité de réorganisation de la banque face aux contraintes du marché,
- une enquête sur le terrain pour découvrir progressivement le nouvel environnement, une agence par exemple, et prendre conscience de la complémentarité des différents métiers administratifs et commerciaux. A ce stade du dispositif, l'intéressé sera affecté à une autre fonction et recevra une formation adaptée au nouveau poste de travail. Dans le cadre d'une démarche préventive, il pourra rester dans sa fonction avec une perspective d'un enrichissement du poste de travail, et d'une nouvelle affectation dans un futur à court ou moyen terme.

## Efficacité et limites de cette ingénierie formative

Les banques qui se sont déjà inscrites dans des stratégies de restructurations accompagnées de formations comportementales, témoignent aujourd'hui d'un taux de réussite élevé dans le changement de comportements des individus.

L'introduction d'une démarche comportementale dans le plan de formation d'un établissement est porteuse de sens pour la politique de gestion des ressources humaines. Aussi doit-elle se faire avec l'appui de la direction générale dans l'esprit d'un projet négocié, basé sur le respect réciproque des deux parties : respect de l'individu et de ses capacités à se mobiliser ; respect de l'entreprise dans les procédures et les moyens engagés ■