

Euro : se former et former

René Desbiolles
Consultant emploi
formation
Direction des ressources
humaines
Chambre syndicale des
Banques populaires



Gilles Eugénia
Directeur associé
Logicone



Pour une banque, un des points cruciaux du passage à l'euro réside dans une formation anticipée du personnel, pour répondre à la clientèle et la conseiller. Avec, comme démarche associée, l'information et la formation de cette même clientèle.

sait de ne pas laisser échapper. En effet, les banques qui sauraient anticiper les questions de leurs clients et leur apporter les bonnes réponses auraient toutes les chances de les fidéliser.

Pour répondre à cette problématique, la «cellule nationale emploi formation» des Banques populaires devait d'abord profiter de ses atouts spécifiques et de son réseau : la multiplicité de ses implantations, son importante décentralisation, sa forte implication dans le tissu régional et local. Elle devait ensuite adapter ses discours à tous les interlocuteurs de la banque, du guichetier au directeur, et créer les ramifications permettant de transmettre l'information auprès des entreprises, des mutualistes et des particuliers, clients ou non.

Une solution globale pour une formation double

Pour concevoir et réaliser le projet, la Chambre syndicale des Banques populaires (CSBP) a, fin décembre 1996, choisi l'agence de formation multimédia Logicone comme maître d'œuvre. Plus que d'un simple outil, la CSBP avait besoin d'une solution globale pour répondre à de nombreuses exigences, la première étant de transmettre une bonne qualité de formation à tous les collaborateurs de la banque, quel que soit leur niveau. La

deuxième consistait à apporter des réponses claires et concrètes aux entreprises, la troisième de pouvoir répondre simplement aux interrogations des particuliers. Une dernière exigence, qui n'était pas des moindres, était d'organiser une mise en place rapide afin de former toutes les cibles en un temps très court sur l'ensemble du territoire français.

La solution retenue pour répondre au cahier des charges fut un cocktail de médias complémentaires rassemblés dans une «valise de formation» comprenant deux versions distinctes : la première, destinée à la communication externe, la seconde destinée à la formation interne des banques du groupe. Un problème, toutefois, est apparu lorsque les Banques populaires ont voulu effectuer une traduction du matériel fourni, à l'intention de leurs filiales espagnoles. Contrairement à ce qu'elles espéraient, une transposition littérale s'est révélée impossible pour des questions de langue, de culture et de réseaux par trop différents. Il a fallu adapter.

Former les formateurs

La formation de «formateurs euro» a été assurée directement par l'équipe de la cellule emploi formation et par le responsable euro du groupe pendant une journée complète. Choisis en fonction de leurs aptitudes à communiquer

Au sein des banques comme auprès du public, l'euro continue de susciter nombre de questions, voire d'inquiétudes. Une fois le processus du passage à la monnaie unique devenu irréversible, le groupe des Banques populaires a décidé d'y répondre de manière pragmatique et concrète, ni trop tôt ni trop tard. A l'analyse, la formation à l'euro se présentait à la fois comme une nécessité mais aussi comme une opportunité, en dédramatisant l'événement auprès de la clientèle ou des non-clients. L'objectif était donc de préparer le passage à l'euro, d'une part, en formant le personnel en interne pour lui donner les moyens de répondre aux questions de plus en plus fréquemment posées ; d'autre part, à l'extérieur, en informant le public intéressé.

L'harmonisation des informations et des messages auprès de ces différentes cibles, c'est-à-dire l'ensemble du personnel des banques du groupe, les entreprises et les particuliers, représentait la principale difficulté à surmonter. Mais cette circonstance constituait aussi, à elle seule, une véritable opportunité commerciale qu'il s'agis-

ou de leurs compétences sur l'euro, ils viennent de différents horizons : responsables de formation, «correspondants euro» de leur banque, responsables informatique, chargés des relations internationales, directeurs de communication ou chargés de clientèle.

Ceux qui n'étaient pas spécialistes de l'euro au départ, rassemblés avec les autres dans des groupes de quinze à vingt personnes, avaient à se familiariser avec l'ensemble des outils et leur mode d'utilisation afin de devenir polyvalents, c'est-à-dire capables d'animer des réunions internes ou regroupant les cibles extérieures. Leur méconnaissance de l'euro s'étant révélée plus grande que prévu, il a été nécessaire d'intensifier leur formation pour les rendre opérationnels.

Dans les deux modules mis à leur disposition, on retrouve, avec un contenu différent, les mêmes outils et les mêmes supports. Chacun comprend en premier lieu un tronc commun d'informations générales sur l'euro. Tous les sujets y sont traités de manière simple et concise : objectifs de l'Union économique et monétaire, critères de convergence, position des différents pays face à l'euro, conséquences pour chacun des acteurs économiques, calendrier européen, différentes dates de mise en place du processus, aspect des nouveaux billets, nouvelles parités...

50 000 personnes formées en quatre mois

La «valise communication», outre une information sur les grands changements et des conséquences de la nouvelle monnaie sur les clients, présente les solutions et les services spécifiques apportés par les Banques populaires. Elle est destinée à permettre d'animer des réunions au sein des chambres de commerce, des associations de commerçants, de clubs de chefs d'entreprise, de syndicats professionnels...

Dans la mesure où elle s'adresse au personnel du groupe, la «valise formation interne» est plus complète. Si elle dispense les mêmes informations générales sur l'euro, elle détaille aussi les changements concrets et les conséquences précises pour le travail de chacun. En outre, elle expose les enjeux, les stratégies et les politiques commerciales des Banques populaires face à cette mutation. Début mars 1997, tout était prêt pour la mise en application du projet.

Chaque séance de formation interne ou externe conduite par les nou-

veaux «formateurs euro» dure en moyenne une demi-journée. Illustré de pictogrammes, le «guide formateur» reprend l'ensemble des messages à diffuser, ainsi que des conseils pédagogiques facilitant l'animation et l'adaptation aux différents auditoires. Le formateur dispose naturellement d'une série de transparents énonçant chacun une idée force et cadrant chaque étape de la séance.

Chaque participant reçoit un manuel accompagné d'un lexique et reprenant les principaux thèmes de la réunion. Le formateur lui remet également un *quizz*, questionnaire sous forme de fiches-éventails et permettant de conserver ultérieurement à portée de main les réponses appropriées aux trente questions les plus courantes recensées par la CSBP auprès de ses clients. Au départ, le *quizz* avait été conçu comme un outil destiné aux seuls formateurs. Son côté didactique et pratique lui a valu d'être tiré à 12 000 exemplaires pour diffusion au sein des Banques populaires, principalement aux personnels en contact avec la clientèle, ainsi qu'à certains clients, aux chambres de commerce et aux syndicats professionnels.

Une cassette vidéo reprend le contenu des divers transparents sous forme d'images animées, accompagnées d'un commentaire ; en cas d'utilisation d'un ordinateur, un jeu de disquettes contient les mêmes illustrations.

Un plan d'ensemble plus vaste

L'opération de formation proprement dite, commencée en mars 1997 dans toutes les banques du groupe a touché plus de 20 000 collaborateurs à la fin du mois de juin, soit 70 % du personnel du groupe et de ses filiales, associant guichetiers, chargés de clientèle, personnel de *back-office*, directeurs d'agence... Les 100 % devraient être atteints avant l'automne.

Parallèlement, également fin juin, la formation «externe» a concerné plus de 30 000 personnes : clients ou non-clients, mutualistes convoqués en assemblées générales, entreprises réunies par des organisations professionnelles, syndicales ou consulaires, étudiants des écoles de commerce ou des universités.

Cette première étape, surtout de formation-sensibilisation, s'intègre dans une démarche plus large de formation à l'euro, avec des séminaires organisés par l'Institut de promotion des moyennes et petites entreprises, à destination des chefs d'entreprise, et la mise en place de différents outils multimédias, notamment un CD-Rom développé avec des banques européennes partenaires. Par ailleurs, il est prévu d'utiliser tous les vecteurs pour toucher l'opinion, en particulier le milieu éducatif, pour véhiculer la nouvelle culture européenne, ses enjeux et ses conséquences dans la vie de tous les jours. ■