

Conduite du changement

Système d'information bancaire : organiser le partage des informations

Élément-clé de l'organisation centrée autour du client, le système d'information intégré représente un investissement stratégique lourd pour le devenir de la banque.

Il exige un mode de travail collaboratif en vue d'assurer le partage de l'information concernant les clients. Mais il n'est pas toujours aisé pour un conseiller de clientèle d'accepter de livrer son savoir.

FACE À UN MARCHÉ TRÈS CONCURRENTIEL, le client devient de plus en plus exigeant vis-à-vis de sa banque. Il souhaite, malgré un attachement certain pour une relation intuitive personnelle avec son conseiller de clientèle, avoir un accès direct et rapide aux informations concernant ses comptes, mais aussi à l'ensemble des produits et services proposés par sa banque. Cette évolution comportementale du client justifie le développement actuel de la distribution en mode multicanal au sein des banques traditionnelles. Aujourd'hui, le client peut consulter sa banque par téléphone, internet, minitel ou assistant personnel, via un centre d'appels multimédia, et il bénéficie de la fraîcheur des informations d'un système d'information intégré.



**LAURENCE
MERCIER**

Directeur
de l'accompagnement
du changement
Unilog Management

PASSER DU MODE PROJET À LA GREFFE RÉUSSIE DU CHANGEMENT

Cette refondation du lien commercial avec chaque client est au cœur des outils du CRM (*Customer Relationship Management*). Changer est aujourd'hui le maître mot des grands établissements bancaires. Tous, en interne, s'ac-

cordent sur le principe de ce changement. Mais, dès lors qu'il va signifier pour chacun de «s'organiser pour répondre à des enjeux collectifs», apparaissent les freins, les incertitudes, les luttes d'intérêt, par exemple pour le partage des commissions d'apport... Placer le client au cœur de toute activité, qu'elle soit en back, middle ou front office, exige une réorganisation horizontale des pôles de services bancaires et un mode de travail collaboratif entre ces différents métiers bancaires, en vue d'assurer un réel partage de l'information concernant les clients.

Passer du mode projet à la greffe réussie du changement par les opérationnels exige, très en amont du déploiement, l'implication des collaborateurs concernés, et pas exclusivement celle des hiérarchiques qui, certes, sont légitimes mais, de par leur fonction, sont plus éloignés du client que le conseiller de clientèle.

OBTENIR L'ADHÉSION DES UTILISATEURS

Avant de démarrer l'implantation d'un progiciel intégré dans la banque, il est important d'impliquer dans l'équipe projet à la fois les interlocuteurs techniques –

ceux de la direction des systèmes d'information –, et les interlocuteurs métiers – tels que les personnels en contact avec le client : chargés d'accueil, téléconseillers des centres d'appels, conseillers de clientèle... Sans l'adhésion des futurs utilisateurs, en effet, la banque ne pourra réussir son changement en profondeur : le système d'information sera rénové, mais les com-

“ Placer le client au cœur de toute activité exige un mode de travail collaboratif en vue d'assurer un réel partage de l'information le concernant. ”

portements et savoir-faire métiers auront peu évolué. Les équipes du front-office, en particulier, souhaitent un système suffisamment souple pour pouvoir y naviguer de manière intuitive. Et, point crucial, les conseillers de clientèle se demandent à juste titre quel sera l'impact du «partage d'un client» sur leur rémunération variable... Autant de questions bien concrètes qui appellent des réponses au plus tôt dans la conduite du projet de changement. Des interviews et des

groupes de travail, autant sur le terrain qu'au niveau des directions, permettent de mesurer les points d'adhésion ou de résistance au projet. Ainsi peuvent être anticipées, suffisamment tôt, les actions de communication, de formation ou de redéploiement des métiers.

Pourtant, le premier réflexe des techniciens du projet est de considérer qu'une concertation avec les futurs utilisateurs ralentit la mise en place du nouveau système. À l'inverse, plus tôt est obtenue l'adhésion au projet, plus tôt les enjeux économiques ou comportementaux sont atteints, et cela avec un effort lissé dans le temps.

DE NOUVELLES PROCÉDURES DE TRAVAIL

A ce stade, l'accompagnement consiste à informer et former les personnels aux nouvelles procédures de travail qui visent un partage efficace et productif de l'information client. Le dispositif de diffusion des changements, tant en matière de communication que de formation, prend appui sur un réseau d'acteurs du changement, internes à l'entreprise. Véritables «démultiplicateurs de premier plan», ces acteurs, une fois sensibilisés, deviennent les éléments essentiels du changement dans la banque. Leur rôle de relais de proximité sur le terrain sera d'expliquer, mieux, de démontrer les enjeux collectifs et les gains individuels liés au changement du système d'information, en particulier la centralisation des informations client pour mieux le servir. Il sera aussi de présenter les nouvelles facilités de travail aux utilisateurs.

Evidemment, il n'est pas toujours aisé pour un conseiller de clientèle d'accepter de «livrer» toutes ses informations d'avant-vente dans une base de données partageable. Ses appréhensions les plus usuelles sont diverses : le risque d'une perte de pouvoir car, pour certains, le savoir se confond avec le pouvoir ; la crainte de voir «le métier» se banaliser ; la peur de

«Former aux outils et aux nouveaux comportements»

L'enjeu de 4D (dispositif de distribution de la banque de détail de demain) est d'apporter une nouvelle dimension client à nos activités commerciales de banque de détail. Autour de l'accès multicanal du client à sa banque, ce dispositif va s'appuyer sur une solution intégrée de gestion de la relation client. Celle-ci suppose une évolution des comportements afin de contribuer à une connaissance partagée des informations client, pour mieux le servir et valoriser nos prestations. Le programme 4D de la Société Générale est actuellement le projet de GRC le plus important dans le secteur bancaire.

Pour accompagner le déploiement du projet, nous avons constitué une équipe chargée de la conduite du changement, qui organise le dispositif cible, conçoit l'information et la formation des équipes, jusqu'à leur accompagnement sur le terrain. Cette «cellule» compte une forte proportion d'agents du réseau qui apportent leur expérience terrain et leur expertise de la relation client. Nous avons également fait appel aux experts d'Unilog Management pour définir une méthode de formation et d'accompagnement des futurs utilisateurs.

Dans une première phase, au cours du 4^e trimestre 2001, nous avons organisé des ateliers, des groupes de travail, des conférences et des formations auxquels ont participé plusieurs centaines d'agents du réseau ! L'objectif était de voir comment ils percevaient le projet qu'on leur présentait, de tester leurs réactions, de recueillir leurs premières impressions... Nous avons en effet voulu tenir compte de leurs souhaits et suggestions avant d'engager les phases suivantes du chantier. Après cette phase-test et la prise en compte de ses enseignements, le déploiement du programme de formation aura lieu à partir du 2^e trimestre 2002 auprès des 22 000 agents du réseau.

Gérald Ségura, responsable de l'accompagnement dans la conduite du changement Société Générale

ne pas réussir à apprendre à faire autrement... La démarche de l'accompagnateur du changement, s'il intervient pour dispenser des formations, est de recourir à la pédagogie du contre-exemple. Au lieu de montrer le bon exemple, il fait réfléchir son groupe sur un comportement à proscrire, par exemple, retenir une information client au lieu d'en faire bénéficier un autre secteur de la banque. À l'apprenant de réfléchir sur les incidences négatives de ce fonctionnement en termes de chiffre d'affaires, de service rendu au client...

MESURER LES ÉVOLUTIONS DE COMPORTEMENTS

Tout au long des étapes successives du projet jusqu'à la mise en service du nouveau système d'information intégré, des enquêtes et indicateurs de suivi sont réalisés auprès des populations concernées par le changement. Leur but est d'évaluer l'impact des différentes actions de communication, de for-

mation, de modification des procédures de travail, et de mise en place de nouvelles structures. Ces indicateurs permettent aux «accompagnateurs» de vérifier que les comportements évoluent dans le sens souhaité – compréhension du projet, puis adhésion et utilisation du nouveau système – et éventuellement d'adapter les actions sur le terrain.

La conduite et l'accompagnement du changement consistent donc à familiariser les futurs utilisateurs, le plus en amont possible du projet, d'une part, en les impliquant dans la définition des outils opérationnels, et d'autre part en leur faisant expérimenter ces nouveaux outils de manière progressive. Il s'agit de faire en sorte que les utilisateurs internes découvrent par eux-mêmes que la nouvelle organisation s'avère non seulement bénéfique pour leur banque, mais qu'elle leur apporte aussi un meilleur confort pour mieux servir les clients. ■