



1976
2016

L'IFCAM
A 40 ANS

Ensemble .
formons
notre avenir



1976
2016

L'IFCAM
A 40 ANS

1976
2016

L'IFCAM

A 40 ANS

Ensemble •
formons
notre **avenir**

L'IFCAM au fil du temps

1959

Création du CETCA

1972

Apparition des premiers bagages de démultiplication

1974

Naissance du « Synergomètre »

1976

Création de l'IFCAM

1977-1978

Nouvelle formation « Des idées au plan »

Publication d'une étude devenue référence sur le transfert pédagogique

1979

Apparition de l'EAO (enseignement assisté par ordinateur)

1981

Le Manet devient le lieu de formation des dirigeants du Groupe

Refonte totale des enseignements et des diplômes

1985

Lancement du séminaire « Marketing du futur »

1986

Première journée nationale de la formation

Accompagnement du lancement de l'assurance vie

1990

Accompagnement du lancement de l'assurance dommages

Premier séminaire des présidents en Asie

1991

Lancement de « Perfectam »

Premier CFA avec l'IUT Paris Descartes

Création de DIFCAM et lancement du premier CFA avec l'IUT Paris Descartes

1992

Appropriation de la méthode « Harbridge »

1994

Lancement des cycles de perfectionnement

1996

Développement de la plateforme e-learning

2001

Création de CETCA Campus

2002

Création d'*Horizon*, premier jeu interactif utilisant le web

2003

Création de l'Institut du management

2008

Première utilisation d'un *serious game* dans la formation NRC (nouvelle relation client)

2009

Lancement de « Str@tégiCA »

2010

Lancement du projet de formation NICE V.1

2012

Lancement de l'accompagnement « Relation Client 2.0 »

Création de la communauté des Form'acteurs

2013

Création du GIE IFCAM

2014

Lancement du dispositif « Manager Groupe »

Dernière réforme du Bachelor

Lancement du *serious game* Integram

Premier MOOC client sur le SÉPA

2015

Première *Learning Expedition* de l'Institut de développement des dirigeants

Création de 6 MOOC IFCAM dont 5 viennent enrichir l'offre diplômante

SOMMAIRE



1 Émergence d'un nouvel acteur de la formation bancaire

- 6 L'IFCAM au fil du temps
- 10 Avant-propos
- 14 Un institut «3 en 1»
- 17 **LE MOT DE...** Bernard Tetaz-Monthoux
- 19 Chronique d'une formation diplômante
- 24 Le Synergomètre, machine à coopérer
- 28 Discours de la méthode
- 32 Et le vendeur devint conseiller

3 Nouveaux métiers : sans cesse apprendre, toujours se perfectionner

- 84 Bancassurance : un nouveau métier pour le Crédit Agricole
- 88 Beaucoup d'appelés, beaucoup d'élus
- 92 Grâce à l'IFCAM, l'apprentissage gagne la banque
- 96 Cycles, cercles, clubs: les dirigeants se perfectionnent

2 De nouvelles compétences pour une banque qui s'émancipe

- 38 Dirigeants: dans les coulisses du Parcours
- 44 La culture générale, vecteur de progression sociale et commerciale
- 48 **LE MOT DE...** Henri Pavie
- 50 Les enfants d'Harbridge
- 56 **LE MOT DE...** Jacques Bobe
- 57 Études, recherches et veille: répondre aux questions de l'avenir
- 60 L'IFCAM, précurseur de l'EAO
- 66 **LE MOT DE...** Gérard Torloting
- 68 Marketing du futur: un coup d'avance sur la concurrence
- 70 De Décider à Str@tégiCA: 30 ans de jeux d'entreprise
- 74 Animer et faire vivre la ligne formation du Groupe
- 76 **LA FORMATION PROFESSIONNELLE EN FRANCE**

4 La formation du nouveau monde

- 102 Cursus managers: nourrir les cadres à fort potentiel
- 110 **LE MOT DE...** Jean-Pierre Lorenzi
- 111 NICE: à projet industriel formation personnalisée
- 114 **LE MOT DE...** Jean-Claude Rigaud
- 116 Explor'action, ou l'art de la prospective
- 117 **LE MOT DE...** Nicolas Langevin
- 118 **LE MOT DE...** Camille Béraud
- 119 Le Crédit Agricole forme le Crédit Agricole
- 123 **LE MOT DE...** Patrice Cheramy
- 124 Il est né le nouvel IFCAM
- 126 **LE MOT DE...** Pierre Deheunynck

5 D'aujourd'hui à demain ? Vers la trans-formation permanente

- 132 IFCAM TOUCH: être utile aux apprenants acteurs
- 138 **LE MOT DE...** Sandra Enlart
- 139 Des dispositifs qui se réinventent en permanence
- 141 **LE MOT DE...** Pascal Celerier
- 142 **LE MOT DE...** Thierry Langreny
- 144 La ludo-pédagogie, véritable levier d'apprentissage
- 145 **LE MOT DE...** Vincent Delatte
- 146 Vers un véritable écosystème pédagogique groupe
- 148 Un système d'information à la hauteur des enjeux
- 149 Les nouveaux défis de l'IFCAM

CLAUDE VIVENOT
PRÉSIDENT DE L'IFCAM DEPUIS 2014

DENIS FAURE
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'IFCAM DEPUIS 2008

Construire l'université dont le Groupe a besoin

En 2016, l'IFCAM fête ses 40 ans. De fait, la préoccupation de la formation des collaborateurs et des élus qui anime le Groupe est beaucoup plus ancienne. Elle est présente dès ses origines car elle est intimement liée à sa vocation. En rupture avec l'establishment financier et bancaire et loin des centres universitaires, les Caisses régionales ont recruté des jeunes souvent peu diplômés et, grâce à la formation, elles ont su créer des équipes performantes, motivées et proches de leurs clients, et elles ont contribué au développement personnel des collaborateurs. Très tôt, grâce à trois organismes de formation distincts: l'Association nationale de formation du Crédit Agricole (ANFCA), l'Institut de formation et de recherche appliquée au développement (IFRAD) et le Centre d'enseignement technique du Crédit Agricole (CETCA), les Caisses régionales disposèrent d'une palette complète d'outils de

développement des compétences. En 1976, il fut décidé de fusionner ces trois organismes et de les regrouper au sein d'une seule structure, l'Institut de formation du Crédit Agricole Mutuel (IFCAM), sous le statut d'association loi de 1901. Les statuts de l'IFCAM (dont le contenu n'a été modifié qu'à la marge pour permettre la transformation de l'association en GIE) donnent à l'IFCAM pour objectif: «de permettre la transmission et l'extension des compétences nécessaires au développement des hommes et des techniques (...) (pour) stimuler (...) le sens de la responsabilité, de la créativité et de l'initiative comme d'inciter à la mise en œuvre de systèmes d'organisation visant à accroître l'efficacité dans le travail et de favoriser le développement des relations humaines». Cet extrait du contrat constitutif de l'IFCAM montre combien le projet de l'IFCAM était précurseur, ainsi

que la permanence, sur une longue période, des enjeux de développement des compétences. Grâce à la qualité et à l'esprit d'entreprise des dirigeants qui se sont succédé à sa tête, grâce à l'implication, à la créativité de tous les «Ifcamiens», et grâce à l'engagement de ses administrateurs, l'IFCAM, pour répondre à sa vocation, a su s'adapter, développer des activités nouvelles et développer des compétences inédites dans le Groupe. C'est ainsi que l'IFCAM a été le premier (au travers de DIFCAM) à proposer des formations supérieures ouvertes aux apprentis. L'IFCAM peut s'enorgueillir d'être le créateur de la licence banque via la filière de l'apprentissage. C'est ainsi également que l'IFCAM a su adopter très tôt ce que l'on appelait la formation assistée par ordinateur, et sa plateforme e-learning est devenue au fil du temps LA plateforme e-learning de l'ensemble du Groupe. Elle est utilisée aujourd'hui par plus



de 130000 collaborateurs. Cette volonté d'innovation est toujours aussi présente. L'IFCAM prend résolument le virage des nouvelles technologies de la formation. Après une première expérience de MOOC (massive open online course) à l'été 2015, nous avons intégré dans notre programme diplômant du Bachelor quatre MOOC, devenant ainsi un des tout premiers groupes français à utiliser de manière totalement opérationnelle cette nouvelle technique dans un dispositif diplômant. La constance de la préoccupation de formation de la part du groupe Crédit Agricole, la longévité de l'IFCAM et sa modernité justifiaient sans doute de célébrer cet anniversaire. Il arrive à un moment où ce qu'il est convenu d'appeler la «révolution digitale» est en train de profondément transformer l'activité bancaire et bouleverse également les techniques pédagogiques et le contenu de ce qui doit être enseigné. L'ambition de ce livre est donc tout à la fois de rendre hommage à tous les acteurs anciens et plus récents qui ont assuré la pérennité de notre institut et surtout de sa mission, et de puiser dans les exemples du passé l'inspiration qui doit nous guider pour construire l'université du ^{xxx}e siècle dont le Groupe aura besoin demain. Elle est aussi de tenter d'éclairer le chemin qui est devant nous car résolument, nous avons la même ambition aujourd'hui qu'hier: permettre à l'ensemble des collaborateurs du Groupe d'être à la hauteur des défis professionnels qui les attendent. Oui, décidément, «Ensemble, formons notre avenir». ■

1971

Loi « ruralité » en faveur du Crédit Agricole et de la conquête des territoires

Loi Delors sur la formation professionnelle continue

1976

Campagne publicitaire « *Le bon sens près de chez vous* »

1978

Création du congé individuel de formation (CIF)

1979

Ouverture de la première succursale du Crédit Agricole à l'étranger, à Chicago

1976



L'IFCAM naît en 1976, soit cinq ans après l'autorisation faite (en 1971) au Crédit Agricole de financer l'ensemble des activités du monde rural, donc d'acquérir une polyvalence bancaire. L'extension du champ des compétences bancaires appelle naturellement une extension du champ des compétences professionnelles.

Émergence d'un nouvel acteur de la formation bancaire

La création de l'IFCAM s'inscrit en premier lieu dans cette dynamique. Les premières catégories intéressées sont les commerciaux, que l'on ne craint pas alors d'appeler « vendeurs ». L'épopée des démarcheurs incarne « *le bon sens près de chez vous* », slogan inépuisable apparu la même année que la création de l'IFCAM, tous deux portés, peut-être — coïncidence de l'histoire — par la même vague. Car comme l'a dit l'historien du Crédit Agricole André Gueslin : « *Le Crédit Agricole a toujours été un mouvement et une entreprise en même temps, les deux d'une façon combinée* ».

Un institut « 3 en 1 »

Avant même la création de l'IFCAM, le Crédit Agricole est déjà fort de ses trois organismes de formation. Mais la concurrence se fait plus pressante. Il faut **mutualiser les forces, répondre aux attentes** des différents segments de marché. L'IFCAM sera l'outil *ad hoc*.



La télévision se diffuse dans les foyers et la machine à écrire à boule arrive dans les bureaux. Le traumatisme de la guerre s'estompe, laissant peu à peu la place aux progrès technologiques et sociaux des trente glorieuses. Au Crédit Agricole, les embauches sont nombreuses mais les candidats ont souvent un faible niveau de formation. En 1955, seuls 45% des enfants d'une classe d'âge entrent en 6^e et l'école n'est obligatoire jusqu'à 16 ans que depuis 1959. L'enseignement des métiers de la banque n'existe pas encore.

La volonté de se doter d'une filière de formation propre se fait très vite sentir

LA FORMATION PROFESSIONNELLE FAIT SON APPARITION DANS L'ENTREPRISE

Du côté des entreprises de services, il n'existe pas d'enseignement professionnel, et pour se

former... il faut déjà être embauché. C'est le CFPB (Centre de formation de la profession bancaire) qui organise la formation professionnelle de la filière. Le Crédit Agricole y a recours au même titre que les autres banques, mais la volonté de se doter de sa propre filière se fait très vite sentir. Si préserver la cohérence entre les régions et les valeurs du mutualisme en étaient les premières raisons, la volonté de ne pas dépendre du CFPB et de ne pas partager ses savoir-faire avec l'ensemble des acteurs du secteur sera certainement un autre facteur déterminant. «*La volonté était de marquer ses spécificités, de les cultiver même* », explique Pierre Clerc Renaud, directeur pour les dirigeants de 2003 à 2013.

DÈS 1959, LE CRÉDIT AGRICOLE DISPOSE DE SES PROPRES FILIÈRES DE FORMATION

Le Crédit Agricole crée son propre Centre d'enseignement technique le 23 septembre 1959 et en confie la direction à Raymond Benoit puis à Geneviève Bénier. Le CETCA (Centre d'enseignement technique du Crédit Agricole) dispense un enseignement par correspondance sur le même principe que celui du

CNED (Centre national d'enseignement à distance). «*Au tout début, il n'y avait que deux niveaux : un niveau modeste qui durait un an et n'ouvrait pas sur un diplôme. Il était surtout destiné aux nouveaux agents. Et il y avait le brevet en 3 ans, avec un diplôme à la clé. La première promotion du brevet comprenait 170 personnes reçues. Certains sont devenus directeurs de Caisse* », se souvient Geneviève Bénier.

À la différence du CFPB qui n'enseigne que les techniques bancaires, **le CETCA enseigne en plus la culture générale, ce qui faisait alors défaut aux candidats**. Et grâce à des formations complémentaires comme «*Des idées au plan* », les candidats du CETCA réussissaient mieux aux examens que ceux des autres centres. Motivation supplémentaire pour les étudiants, le certificat de spécialité du Crédit Agricole et le brevet supérieur sont des diplômes reconnus par l'État et appréciés par les autres banques. Le nombre d'inscrits passe en quelques années de 1 000 à 10 000, et Geneviève Bénier coordonne une importante escouade de formateurs. Tous animent des séminaires en Caisse régionale afin d'harmoniser le mode de correction des copies et la notation, et veillent à ce que le niveau soit homogène du nord au sud de la Loire. «*Le CETCA était un puits de correcteurs* », se souvient-elle en riant. Installé au 53, avenue George-V à Paris, le CETCA rejoint la rue La Boétie à l'automne 1975, en même temps que les équipes de l'IFRAD (Institut de formation et de recherche appliqué au développement) et de l'ANFCA (Association nationale de formation du Crédit Agricole), tous deux créés en 1970.

L'IFRAD, situé à Denfert-Rochereau et dirigé par Jacques Delpyroux, était chargé de la formation des dirigeants des Caisses régionales, ce qui en fait l'ancêtre du Parcours des dirigeants.

La formation permanente technique des cadres et des spécialistes ainsi que le perfectionnement des administrateurs du Crédit Agricole sont quant à eux assurés par l'ANFCA, à l'initiative de la FNCA (Fédération nationale du Crédit Agricole), en partenariat avec le Groupe Opéra, cabinet de formation indépendant. L'association est située rue Christophe-Colomb, à proximité de la FNCA, alors rue Magellan. «*Mais il*

Le saviez-vous ?

FACE À LA POSTE

Jusqu'à l'arrivée du courrier électronique, les activités de l'IFCAM et du CETCA étaient très consommatrices de papier. Près de 70 tonnes de cours, corrections, convocations et autres documentations pouvaient être acheminées en une seule année aux Caisses régionales et aux apprenants. Pour cela, le personnel du courrier installé rue Magellan et avenue George-V devait traverser les Champs-Élysées plusieurs fois par jour avec une remorque à vélo remplie d'enveloppes pour rallier le bureau de poste de la rue Balzac. Le choix du 48, rue La Boétie pour la nouvelle implantation de la FNCA dut beaucoup à la proximité immédiate d'un bureau de poste !

ne faut pas faire d'un manager qu'un technicien, fut-il excellent. Dans le cadre de mes fonctions à l'ANFCA, j'ai vivement encouragé le développement des formations humaines aux côtés des formations techniques sur la banque... J'ai même fait faire du yoga aux cadres... L'épanouissement et l'équilibre, c'est important », se souvient René-Pierre Berseget, alors directeur de l'ANFCA.

LA DÉCISION DE REGROUPER LES TROIS ORGANISMES EST PRISE EN 1975

Les années 70 ouvrent l'ère du marketing bancaire et voient s'intensifier la concurrence entre les banques. Le Crédit Agricole a besoin d'ajuster les compétences de ses équipes aux demandes spécifiques des différents segments du marché. Mutualiser les forces que représentent le CETCA, l'IFRAD et l'ANFCA devient un enjeu stratégique. En 1975, Lucien Douroux, alors directeur général de la FNCA, et Jacques Mayoux, directeur général de la CNCA, imaginent l'IFCAM pour que la formation soit au service des grands projets de développement du Groupe et de sa cohésion. «*M. Crickx, en poste à la Fédération, a alors assuré l'intérim jusqu'à ce que M. Tétaz-Monthoux soit nommé pour* ►

► fusionner l'IFRAD et l'ANFCA et intégrer le CETCA au sein d'une nouvelle et unique entité, mettant ainsi fin, on peut le dire, à des années de concurrence entre la CNCA qui avait créé l'IFRAD et la Fédération qui avait créé l'ANFCA », rapporte René-Pierre Berseget.

L'IFCAM NAÎT OFFICIELLEMENT LE 12 FÉVRIER 1976

Le nouvel institut est destiné à se substituer à l'IFRAD et à l'ANFCA qui vont entrer en liquidation ; détaché de la Fédération, le CETCA rejoint l'IFCAM. Au-delà de ces missions fondatrices, plusieurs objectifs sont assignés à l'institut de formation. Il s'agit notamment d'accompagner les Caisses régionales dans leurs projets de développement territorial, de conduire les études et les recherches nécessaires à un développement cohérent de l'offre de formation, et d'amplifier les contacts des responsables des ressources humaines et de la formation dans le Groupe avec les universités, en bref de mettre en œuvre une politique de formation moderne et efficace. « Des actions de formation étaient menées depuis des années, des organismes distincts spécialisés par publics ou par objectifs avaient été successivement mis en place. Mais le Crédit Agricole est — le plus souvent — une maison que l'on ne quitte pas. Chacun y effectue un "parcours" de longue durée. Il y est successivement chargé de fonctions diverses et de responsabilités qui s'accroissent. La dispersion des canaux de formation aurait nui, à la longue, à l'efficacité et à la cohérence des actions utiles à ces parcours », rappelait Bernard Tetaz-Monthoux, premier directeur général de l'IFCAM de 1976 à 1980, dans *CNCA Magazine* n°14 (juin 1980).

UN VECTEUR DE COHÉSION CULTURELLE

« Il faut se souvenir qu'il y a eu longtemps 94 Caisses régionales, c'était énorme ! La formation a véritablement uni la culture de tous ces hommes et femmes, et elle les a fait également progresser à titre personnel », rappelle Claire Meunier-Thouret, responsable du programme dirigeant de l'IFCAM. Créé à parité par la FNCA et la CNCA, l'IFCAM mène ses missions essentiellement auprès des Caisses régionales. Son conseil d'administration, qui prend une part active au choix des travaux et aux recherches, reflète parfaitement cette parité : six membres représentent

la Fédération et six membres la Caisse nationale. Et bien sûr, pour respecter les règles du Groupe, un président de Caisse régionale assure la présidence de ce conseil. « Ce qui m'a paru intéressant dans la démarche qui aboutit à la création de l'IFCAM en 1976, fut de mettre au sein d'un seul organisme, l'IFCAM, l'ensemble de la formation dispensée dans le groupe Crédit Agricole. Pour assurer une culture commune, c'était vraiment un moyen idéal. La réflexion commune en matière de formation était certainement beaucoup plus facile et beaucoup plus riche avec la création d'un institut de formation que lorsqu'elle était auparavant partagée entre différents organismes », observait Michel Villatte, ancien directeur général de Predica, dans la vidéo *50 ans du CETCA*. ■

Le saviez-vous ?

STATUT ASSOCIATIF, ACTIVITÉ COMMERCIALE

L'IFCAM est, jusqu'en 2013, une association régie par la loi de 1901. Son modèle économique est simple : il propose des formations à l'ensemble des entités du groupe Crédit Agricole qui ont le choix d'opter le cas échéant pour des prestataires concurrents, hors Groupe, si elles estiment que le rapport qualité-prix est meilleur.

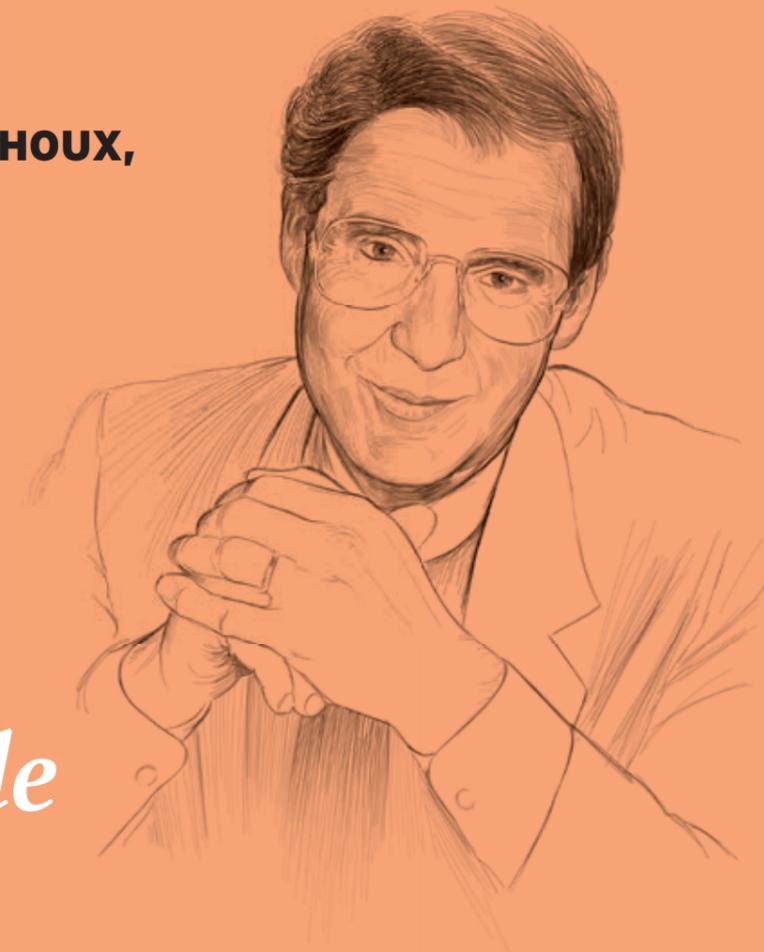
Les sessions sont vendues avec une marge permettant de couvrir les coûts de structure de l'institut, et d'investir dans la conception de nouveaux programmes. Ce modèle est jusqu'alors vertueux, la réussite de l'IFCAM résidant dans sa capacité à produire des programmes compétitifs. Et les Ifcamiens sont légitimement fiers, à la fois des affaires conclues et de leur autonomie, qu'ils ne doivent qu'à la pertinence de leurs réponses aux besoins du Groupe, et aux meilleures conditions.

Mais comme évoqué précédemment, ce modèle économique a ses limites et ne permet pas à l'IFCAM de jouer pleinement le rôle que lui assigne le Projet de Groupe 2010. Son nouveau statut de GIE le lui permettra, confirmant de même la volonté d'investir collectivement dans la formation.

LE MOT DE...

BERNARD TETAZ-MONTHOUX,
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'IFCAM
DE 1976 À 1980

Mieux intégrer la formation dans la vie du Crédit Agricole



La création de l'IFCAM est née de la volonté du comité de coordination de l'époque, comprenant en particulier Lucien Douroux pour la FNCA et Jacques Mayoux pour la Caisse nationale, de mieux intégrer la formation dans la vie du Crédit Agricole, de définir des orientations claires pour les différentes populations à former, et d'en faciliter la mise en place dans un souci d'efficacité et de cohérence.

Pour ce faire, il a notamment été décidé de rassembler dans une même structure les différents intervenants dans le domaine de la formation. Inscrit à la liste d'aptitude des directeurs, je suis arrivé à Paris le 1^{er} juillet 1975 après avoir été directeur général adjoint à la Caisse régionale de l'Ardèche. À cette date, il existait trois organismes : le CETCA, l'IFRAD et l'ANFCA. Toutes les équipes, une cinquantaine de

personnes au total, se sont installées rue La Boétie début septembre 1975 avant la création effective de l'IFCAM en février 1976.

Cette période a permis aux collaborateurs de se connaître, de comparer leurs méthodes de travail et de s'approprier la nouvelle organisation.

La construction s'est faite dans une ambiance positive

...



Chronique d'une formation diplômante

Avec la création du CETCA en 1959, le Crédit Agricole a la chance de disposer de collaborateurs qualifiés, diplômés, et de **développer une culture propre au Groupe**.

Le CETCA, Centre d'enseignement technique à distance du Crédit Agricole, naît en 1959, bien avant l'IFCAM. Sa création s'explique par le contexte de l'époque : **il n'existe alors aucune formation universitaire dans le domaine bancaire**. Face à l'arrivée massive de nouveaux clients, les recrutements s'intensifient, entraînant un effort de formation soutenu pour adapter les qualifications des équipes. En formant ses salariés et en leur permettant d'acquérir des diplômes, le Crédit Agricole se dote de collaborateurs qualifiés, **développe une culture de Groupe, et favorise la promotion dans une logique « d'ascenseur social »** chère à l'entreprise. Le Certificat de spécialité du Crédit Agricole Mutuel est finalisé (1^{er} degré).

LE CETCA ACCOMPAGNE LES NOUVEAUX ENJEUX DU GROUPE

En quelques années, le nombre de produits bancaires a été multiplié par dix et les besoins des clients sont de plus en plus pointus. Le Crédit Agricole a besoin d'ajuster les compétences de ses équipes aux demandes spécifiques d'une clientèle qui se diversifie. Le Crédit Agricole décide alors de s'organiser par marchés — particuliers, professionnels, artisans et entreprises — et engage, à l'aube des années 80, une réforme totale de son enseignement professionnel. ▶

ENTRETIEN AVEC...

Marie-France Reinbold, alors chargée de la première réforme du CETCA avec Gèneviève Bénier, directrice du CETCA.

« Une refonte totale des enseignements »

À quoi ressemble le Crédit Agricole au milieu des années 80 ?

Un nouveau paysage français se dessine. Pour financer la modernisation de l'agriculture, le Crédit Agricole doit collecter l'épargne au-delà du monde rural. Ses compétences s'étendent, ses clientèles se diversifient et le Groupe se réorganise par marchés : les agriculteurs bien sûr, les particuliers, les jeunes, les artisans-commerçants, les entreprises, les collectivités locales... D'où la réorganisation du CETCA et la refonte de ses enseignements. Innover est une obligation, les Caisses régionales ont le choix de leur organisme de formation, et l'IFCAM doit être meilleur que le CFPB avec lequel il est en concurrence.

En quoi consistait cette réforme ?

C'était la refonte totale des enseignements et des diplômes. Une vaste étude avait été menée au préalable sur les besoins en compétences des Caisses régionales

...

et constructive, soutenue par des personnalités fortes.

Au cours de cette période de mise en place, j'ai eu soin de préserver le rôle des formateurs tout en introduisant une rationalisation de la gestion et une rigueur budgétaire.

Dès le début de l'IFCAM, nous avons eu le devoir de bien utiliser les dotations fournies par les Caisses régionales et la Caisse nationale, de rendre compte de leur utilisation et de favoriser l'innovation avec la création d'un département Pédagogie et Recherche.

Avec la naissance de l'IFCAM, il a fallu mettre en place les instances de gouvernance et de gestion. Celles-ci existent encore aujourd'hui sous une forme proche : un conseil d'administration présidé par un président de Caisse régionale et composé de représentants de Caisses régionales et de la Caisse nationale, un bureau exécutif et un conseil supérieur de la formation ayant vocation de **proposer au conseil d'administration des orientations stratégiques de formation. C'était une fusion des entités du Groupe avant l'heure !**

Avec le recul, je fais le constat d'une expérience très intéressante pour un

premier poste de directeur général. Je me souviens également d'un engagement et d'une motivation très forts des dirigeants du Crédit Agricole pour construire l'institut de formation : Lucien Douroux à la FNCA, Jacques Lallement à la Caisse nationale et à leurs côtés des directeurs généraux de Caisses régionales.

Je suis resté cinq ans à l'IFCAM, de 1975 à 1980, la volonté des dirigeants de l'époque étant de sensibiliser de nouveaux directeurs généraux à la question de la formation et du développement des personnes et des compétences sur des périodes assez courtes, pour ensuite essaimer dans les Caisses régionales. C'est ainsi qu'en 1980, j'ai quitté l'IFCAM pour devenir directeur général de la Caisse régionale du Cantal. ■

...

et des apprenants. Elle a permis de dégager les trois axes autour desquels nous avons travaillé entre 1981 et 1984 :

Le 1^{er} axe : donner une nouvelle finalité au CETCA pour permettre aux salariés de faire face aux métiers de la nouvelle organisation par grands marchés du Crédit Agricole.

Avec l'organisation des cours sur les différents marchés mais aussi de cours pour les agents des back-offices, comme "la méthodologie de l'action", ou "le management", notamment. Le CETCA crée un 2^e degré – le brevet supérieur du Crédit Agricole Mutuel – puis plus tard un 3^e degré – **le diplôme supérieur de Banque** – parcours de formations diplômantes structurés par marchés de clientèle et articulés aux niveaux de qualification des emplois des Caisses régionales: conseiller de clientèle, gestionnaire de patrimoine, chargé d'affaires... Les diplômes délivrés sous l'égide du ministère de l'Agriculture étaient pour certains "homologués", c'est-à-dire reconnus.

Le 2^e axe : mettre en place une nouvelle organisation. Il s'agissait, en s'inspirant du **concept de "servuction"** [cf. article sur le « Marketing du futur »], de faire participer nos clients – les Caisses régionales et à l'époque la Caisse nationale – et certains experts du Groupe à la délivrance du service d'enseignement.

Nous avons donc mis en place des "groupes pédagogiques" pour la création des cours, un "groupe qualité" pour l'évaluation du déroulement des enseignements durant l'année et pour formuler des propositions d'amélioration du fonctionnement, et un "groupe d'innovation" pour apporter des idées nouvelles en matière de pédagogie ou d'organisation. Cela permettait de faire adhérer les clients et de fidéliser les participants au projet.

Le 3^e axe concernait le nouveau fonctionnement interne du CETCA: **il fallait imaginer de nouvelles fonctions**, comme celles des coordinateurs pédagogiques, ou encore créer un secrétariat pédagogique pour piloter l'organisation logistique. Un plan de communication important a été mis en place pour faire connaître les nouveaux programmes et cette nouvelle organisation auprès des clients. Ce travail de communication sera grandement renforcé dans les années qui suivront par les nouvelles équipes.

Quel bilan avez-vous tiré de cette réforme ?

De 3000 à 4000 inscriptions en moyenne avec l'ancien CETCA, nous sommes passés à 14000 inscriptions en 1984. Un premier bond à 10000 inscriptions avait déjà été observé en 1980-1981 lors de la première année de mise place de la réforme avec Geneviève Bénier, prouvant ainsi la bonne correspondance entre le besoin du terrain et la proposition du CETCA.

Cette réforme fondatrice du CETCA, qui aura nécessité **trois ans d'études et de travail**, a renforcé le statut de l'IFCAM comme partenaire de premier plan du Groupe. Consultation et co-création ont permis d'écrire tous les nouveaux cours – sur des concepts nouveaux qui la plupart du temps n'étaient pas encore finalisés dans la formation bancaire, comme le pilotage de l'activité. ●



► LE CETCA RÉFORMÉ S'ADAPTE À L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS

Réformé, le CETCA exploite au mieux les innovations pédagogiques et technologiques. Parmi les plus significatives :

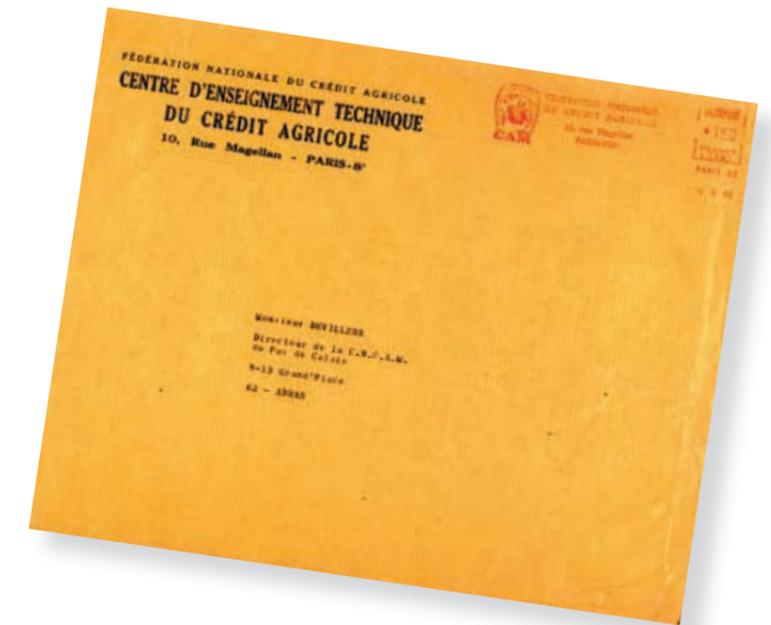
– l'expérimentation dès 1993 du tutorat à distance dans le cadre d'un **ambitieux projet subventionné par la CEE** avec des partenaires de plusieurs pays européens (Université de Lancaster, Université de Namur, Digital Equipment...). Ce travail permettra au CETCA de prendre une longueur d'avance en matière de nouvelles technologies ;

– le passage du CETCA à Internet en 1999 grâce à Gérard Morin, qui mettra en place les bases de l'industrialisation du CETCA, permettant de répondre à l'augmentation du nombre de salariés formés: décentralisation des corrections d'épreuves d'examen, introduction de la lecture optique évitant la saisie administrative, évolution du logiciel de gestion, mise en place des **premiers moyens pédagogiques digitalisés** (QCM en ligne, supports de cours sous format électronique, parcours d'intégration en ligne) ;

– une autre réforme importante sera conduite en 2001 par Pascale de Salgues, en réponse aux nouveaux besoins des Caisses régionales dont les emplois et compétences ont fortement évolué. Elle donnera naissance au **CETCA Campus** : l'objectif est de renforcer la reconnaissance de ces diplômes en les adaptant à la logique européenne des diplômes de l'enseignement supérieur, créant ainsi le bachelor de niveau bac+3 et le magistère de niveau bac+5. Le dispositif est consolidé grâce à un partenariat avec le Conservatoire national des arts et métiers. L'expérience professionnelle des salariés du Groupe est également reconnue puisqu'elle permet d'obtenir l'équivalence à des unités de valeur CETCA. À l'issue de cette réforme, **le CETCA atteint alors plus de 20 000 inscriptions**, qui peuvent être pilotées grâce aux travaux entrepris durant les années antérieures.

D'UNE LOGIQUE DE PRODUCTION À UNE LOGIQUE RELATIONNELLE

À la fin des années 2000, le CETCA est toujours un département qui fonctionne en complète autonomie par rapport au reste de l'Institut. À cette époque, il est



encore tout autant une offre de formation diplômante qu'un modèle pédagogique, une organisation logistique, un réseau de coordinateurs et une marque. Avec l'arrivée d'un nouveau directeur général, l'IFCAM s'engage dans une réforme en profondeur de sa stratégie. Il s'agit en effet de **passer d'une logique de production à une logique relationnelle**, et d'apporter de la valeur aux entités du Groupe en leur proposant une offre de formation par domaines (univers de besoins métiers) et non plus par typologies de formation (formation diplômante, séminaire inter, offre intra, modules e-learning...). Décision est alors prise d'intégrer complètement le CETCA – son offre, ses équipes, son fonctionnement – au sein de la nouvelle Direction de l'ingénierie et de la production pédagogique de l'IFCAM.

LA RÉFORME DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE DYNAMISE L'ACTIVITÉ

En 2014, le nombre d'inscriptions au bachelor ne s'élève plus qu'à 8500 environ. Plusieurs facteurs expliquent cette érosion :

– les nouveaux embauchés sont déjà diplômés et ►

Les étudiants attendaient avec impatience les convocations et résultats envoyés par le CETCA dans ce type d'enveloppe.

► expriment de nouvelles attentes vis-à-vis de la formation (modalités modernisées, temps de formation raccourcis...);

- les temps dédiés à la formation sont plus limités ; de nouveaux moyens pédagogiques doivent répondre à cette contrainte (mix formation, par exemple) ;
- la concurrence avec les offres diplômantes de formation continue des universités ou des écoles s'accroît.

C'est pourquoi l'IFCAM a engagé, depuis 2013, une rénovation de fond de sa politique diplômante en formation continue, en collaboration avec différents groupes de travail et instances. La loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 sur la réforme de la formation professionnelle vient nourrir ce nouveau contexte. L'IFCAM réaffirme dans ce cadre l'importance des formations ouvrant sur des qualifications reconnues et souhaite enrichir également les modalités pédagogiques. Après avoir mis fin à son partenariat avec le CNAM, l'IFCAM décide, en 2015, de devenir directement organisme certificateur, sans passer par un partenaire universitaire, et dépose deux titres au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP): le bachelor Conseiller gestionnaire bancassurance clientèle des particuliers et le master Conseiller gestionnaire bancassurance clientèle des professionnels ou des agriculteurs.

NOUVEAUX DIPLÔMES, NOUVELLES PÉDAGOGIES

Les nouveaux diplômes s'inscrivent de façon volontariste dans une logique de professionnalisation. Les contenus des enseignements intègrent l'évolution des métiers de la banque (distribution multicanal, relation client) et sont conçus pour favoriser leur transfert en situation professionnelle face aux clients. Les parcours de formation sont deux fois plus courts qu'auparavant, durée en corrélation avec le rythme actuel des recrutements et du changement des métiers. La saisonnalité est révisée: l'enjeu est de permettre deux fois par an à tout apprenant de démarrer son parcours formation diplômant tutoré, en suivant à sa guise les unités d'enseignement ou blocs de compétences nécessaires à son développement professionnel. Toutes les unités d'enseignement et devoirs sont désormais dématérialisés, c'est-à-dire accessibles en

ligne via la plateforme de formation. Adieu l'envoi des cours par la Poste!

De nombreuses innovations pédagogiques sont intégrées et les apprenants suivent désormais un dispositif de mix formation utilisant différents canaux complémentaires de formation (contenus à télécharger, e-learning, études de cas, exercices, activités collaboratives...). Parmi ces innovations, on peut citer les classes inversées, les classes virtuelles et webinars, ou les MOOC qui permettent de développer des modalités d'apprentissage collectif telles que la production d'écrits en commun, des corrections entre pairs, des tableaux collaboratifs, des forums...

Ainsi, depuis la première session le 1^{er} octobre 1959, le CETCA a formé des générations de salariés. Les moyens ont changé, les métiers ont évolué, mais la formation diplômante permet toujours de doter le Crédit Agricole de collaborateurs qualifiés, de développer la culture Groupe, de favoriser l'acquisition de nouvelles compétences et par là même, la promotion sociale. ■

EN PARTICIPANT
À LA NOUVELLE SAISON
DU BACHELOR...
JE VISE LE DIPLÔME,
PAS LA ROSE.

Le e-learning c'est bien,
le e-learning qui résout des situations
professionnelles, c'est mieux.

Le e-learning c'est bien,
le e-learning qui résout des situations
professionnelles, c'est mieux.

20 ANS
d'innovation
en e-learning

IFCAM

Campagne d'affichage et web « 20 ans d'innovation en e-learning » - 2015.



ENTRETIEN AVEC...

Hedi Akkari, responsable
des Moyens généraux
de l'IFCAM

« J'ai eu la chance de faire de belles rencontres »

Depuis plus de 40 ans, Hedi Akkari veille au bon fonctionnement de l'IFCAM: installation, déménagement, reprographie, approvisionnement, dépannages... À l'IFCAM comme à la Fédération, tout le monde le connaît et le salue. C'est le salarié qui a le plus d'ancienneté. Et si les tonnes de documents, les centaines de chaises, les dizaines de tables de réunion sont là où il faut quand il faut pour les milliers d'apprenants qui se rendent chaque année rue La Boétie, c'est beaucoup grâce à lui.

Retour sur un parcours hors du commun...

Je suis arrivé en France en 1972 et j'ai commencé à travailler presque tout de suite en intérim pour la Fédération puis pour le CETCA. Le Crédit Agricole a ensuite voulu me garder. J'ai eu la chance tout au long de ma carrière de faire de belles rencontres. Jean Falzon était directeur du Crédit Agricole en Algérie, et nous parlions parfois arabe ensemble. Il m'a beaucoup aidé, montré la voie ; c'est une figure importante pour moi. Henri Pavie, le deuxième directeur de l'IFCAM également, nous avions une certaine complicité. Il a soutenu des formations à l'époque très innovantes.

La France sortait de Mai 68. Moi j'étais venu travailler ici pour aider ma famille puis retourner en Tunisie. Et je suis encore là, j'ai fait ma vie ici. Au début, l'IFCAM, c'était une trentaine de personnes venant d'horizons très variés. On était content de venir au boulot le matin, et on était les derniers à partir. Dans mon travail il y a toujours des imprévus. Et à cette époque, en cas de

besoin, même le directeur nous aidait à terminer de coller les étiquettes sur les enveloppes ! On a instauré le "café du matin" qui a perduré. C'était une sorte de briefing, on était tous au courant des dossiers et on était tous capables de répondre aux clients (ndlr: les Caisses régionales).

Dans les années 80 à 90, comme j'aidais des animateurs en déplacement, j'ai assisté à des formations qui étaient normalement réservées aux cadres. Formation humaine, PNL... cela m'a permis de grandir, de réfléchir, de découvrir la psychologie, la puissance de la parole. Pour certains participants c'était très dur et j'en ai consolé plus d'un.

J'ai aussi participé à une formation qui se déroulait sur un voilier en Irlande, on était 15 participants avec le skipper Philippe Jean-tot qui était sponsorisé par le Crédit Agricole. C'est un parcours de vie qui vous donne la capacité à vous accepter vous-même et du coup les autres vous acceptent mieux comme vous êtes. Mon travail c'était aussi de créer un climat serein, d'éviter qu'il y ait des problèmes. L'image qui me vient c'est que l'on est tous dans le même bateau. Il y a de la solidarité. Sans salariés la société ne peut pas tourner...

Vous prenez votre retraite après 42 ans dans cette entreprise. Cela va vous manquer ?

Un peu moins maintenant car tous les anciens qui ont participé à la construction de l'IFCAM sont partis. Mais je garderai le souvenir d'être arrivé dans un pays libre, au bon moment, et d'avoir rencontré des bonnes personnes dans ma vie professionnelle. Si je peux aider, je serai le plus heureux des hommes.

Un message pour les jeunes salariés qui rejoignent l'IFCAM aujourd'hui ?

Qu'ils gardent l'esprit d'équipe, qu'ils décroissent le travail, qu'ils s'entraident, qu'ils se parlent par-dessus les ordinateurs, il n'y a pas que la messagerie pour communiquer.

Un message d'anniversaire ?

Soyez heureux d'être là et faites tout pour que l'entreprise reste ce qu'elle est. Il faut être fier de ce que l'on a fait parce que mine de rien on a créé quelque chose avec notre travail, l'IFCAM n'est pas un outil commun. Former les gens c'est important, ce n'est pas bon l'ignorance. ●

Le Synergomètre*, machine à coopérer

L'entreprise, c'est aussi – surtout – le travail en commun. Et donc la communication. Inventé par un chercheur psychopédagogue agrégé de philosophie, le Synergomètre est rapidement devenu **l'outil pédagogique idéal** pour faire progresser la capacité à coopérer.

* La marque Synergomètre - Roger Mucchielli © est une marque déposée.

Mardi, 10h30. Six cadres sont installés autour d'une table surmontée de 30 tuyaux. Ils sont isolés de leurs voisins par une haute cloison. Il leur est défendu de parler. Devant chacun d'eux, une pile de petits papiers de couleur et une page de consignes. Derrière chacun d'eux, un observateur. Ainsi commençait la première séance du Synergomètre au

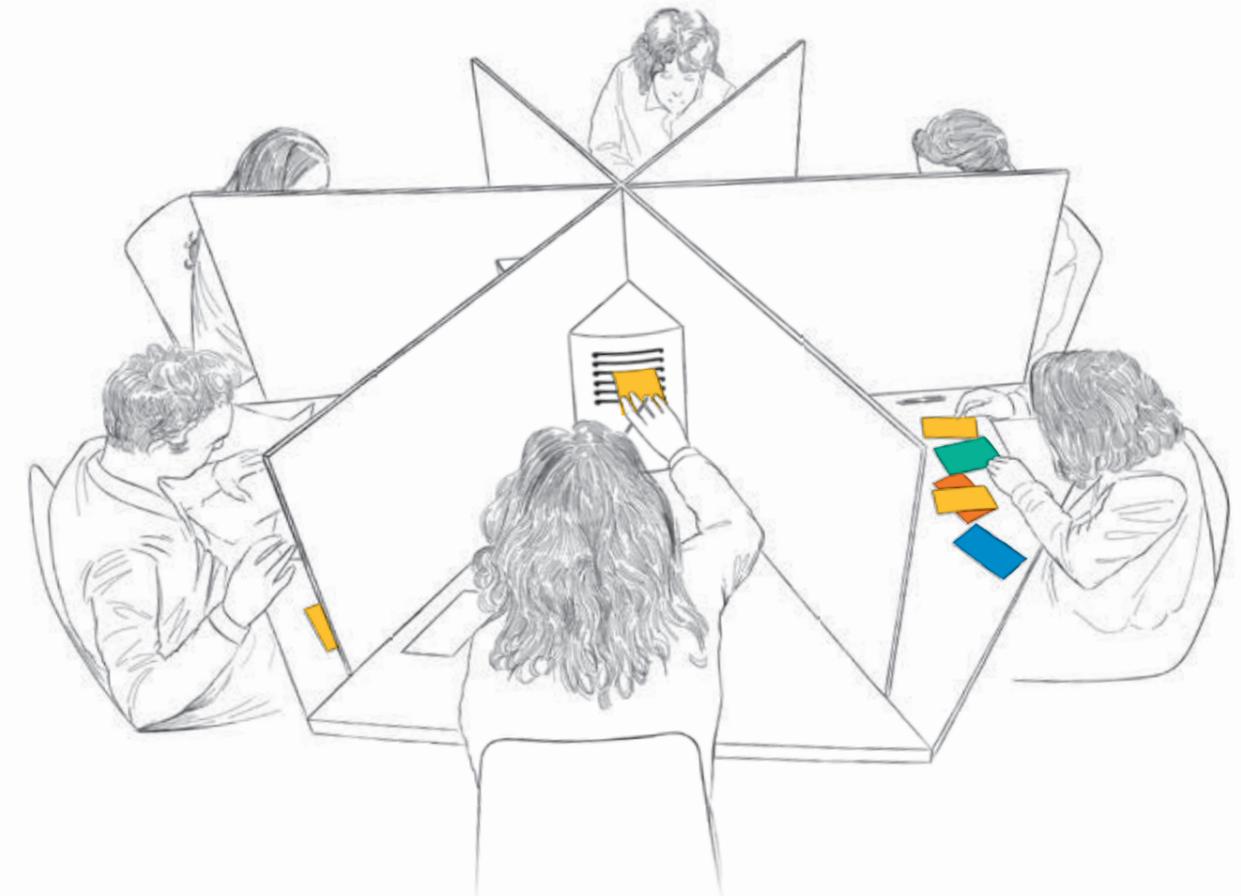
milieu des années 70. Cet outil de formation allait devenir une star de l'IFCAM, plébiscitée pour son originalité pédagogique et ses résultats.

LA NAISSANCE DES TECHNIQUES DE MANAGEMENT

Dans les années 60, Roger Mucchielli, chercheur psychopédagogue agrégé de philosophie, docteur en médecine et en lettres, met au point dans une université française un **nouveau procédé pédagogique pour former des étudiants en management**. Le Synergomètre est né. Ce nom, qui étymologiquement (*syn-ergon-metron*) signifie « mesure du travail en commun », recouvre l'appareil et la méthode pédagogique. Cette innovation, qui utilise un modèle sociométrique, met en œuvre une méthode active et contrôlée d'entraînement à la communication, à l'organisation personnelle et en groupe et à la coopération, à travers des situations de travail bien représentatives des réalités.

ET L'ARCHITECTE D'INTÉRIEUR DEVINT FORMATEUR...

L'inventeur fait alors appel à Rémi Stériade, un jeune architecte d'intérieur, pour fabriquer l'outil: une imposante table à six compartiments, autour de laquelle six participants peuvent s'asseoir mais sans possibilité de se voir. Chaque compartiment est surmonté de cinq tuyaux – ou de plateaux tournants dans les versions plus



Pourquoi ça marche ?

UNE COMMUNICATION SIMPLIFIÉE

La pédagogie par le Synergomètre permet de simplifier jusqu'à l'épure la communication, pour ensuite analyser précisément ce qui s'est passé dans le jeu. Les participants doivent résoudre ensemble un problème dont chacun possède un élément. La réussite est fonction de la façon dont chacun traite l'information, communique avec les autres, et de la manière dont le groupe s'organise, avec tous les aléas de la communication interpersonnelle.

Au-delà du jeu lui-même, la valeur ajoutée procède de la façon dont chacun tire bénéfice de son expérience et formalise ce qu'il a vécu. Le débriefing permet de comparer ce qu'il a voulu faire, ce qu'il a fait, et quels effets sa communication a produits sur le climat de travail et la réussite de la tâche.

récentes — permettant à chacun d'envoyer des informations, par écrit uniquement, aux cinq autres participants. **Le jeune architecte est conquis par l'intelligence de la méthode et s'investit aux côtés des chercheurs.** Tant et si bien qu'il change de métier pour devenir formateur et intègre l'ANFCA en 1974, puis l'IFCAM, apportant avec lui le Synergomètre. Il sera bientôt rejoint par Daniel Videlier, alors responsable de la formation au management, lui aussi conquis par la méthode. À eux deux, ils développeront plus de 40 cas d'étude dans différents domaines : communication, management, négociation, organisation... Daniel Videlier sera l'un des grands artisans de la diffusion du Synergomètre et de son succès. L'intérêt des clients de l'IFCAM sera d'autant plus vif que les chefs ▶



Exercice de Synergomètre, détail de l'installation.

- de bureau (les directeurs d'agence d'aujourd'hui) n'ont encore jamais étudié le management ni même la communication. Pour bien situer l'intérêt de la méthode, rappelons que **le Synergomètre a été utilisé en France, en Belgique, en Allemagne, par des universités, des entreprises telles que Bull ou BSN, et des institutions comme l'École de guerre et la Marine nationale.**

COMMUNIQUER, S'ORGANISER, S'IMPLIQUER

Intégré aux formations impliquant un travail sur la communication dispensées par l'IFCAM, le Synergomètre permettait aux participants d'agir à trois niveaux : communiquer, s'organiser et s'impliquer. Les cas soumis aux participants simulaient des situations d'entreprise où des objectifs communs devaient être atteints grâce à des décisions hiérarchisées et collectives. L'intérêt de cette formation reposait notamment sur la mise en relation d'un groupe de personnes n'ayant pas choisi d'être ensemble pour résoudre en commun une tâche dans un contexte plus ou moins complexe ou conflictuel. « *Tout est communication. La pratique dans le cadre du Synergo — comme on l'appelait affectueusement dans les couloirs de l'IFCAM —*

permettait à tous de faire des progrès immédiats et importants », explique Daniel Videlier.

UNE EFFICACITÉ QUASI IMMÉDIATE

Le Crédit Agricole, banque alors réservée aux agriculteurs, misait sur la formation aux techniques de communication et de négociation pour faire évoluer ses cadres. Après des séances de Synergomètre, **les chefs de bureau abordaient avec plus d'assurance et d'efficacité les nouveaux marchés** qui s'ouvraient à eux : les commerçants, les artisans, les professions libérales, et plus tard les entreprises.

Cette formation innovante dans sa progression pédagogique offrait à chaque participant de modifier en profondeur ses attitudes, et de prendre conscience des modifications rendues possibles par son propre comportement dans le cadre de son travail quotidien. Autant dire **un bonheur pour les formateurs, un bénéfice concret pour les participants, et un bon retour sur investissement pour les directions des Caisses régionales.**

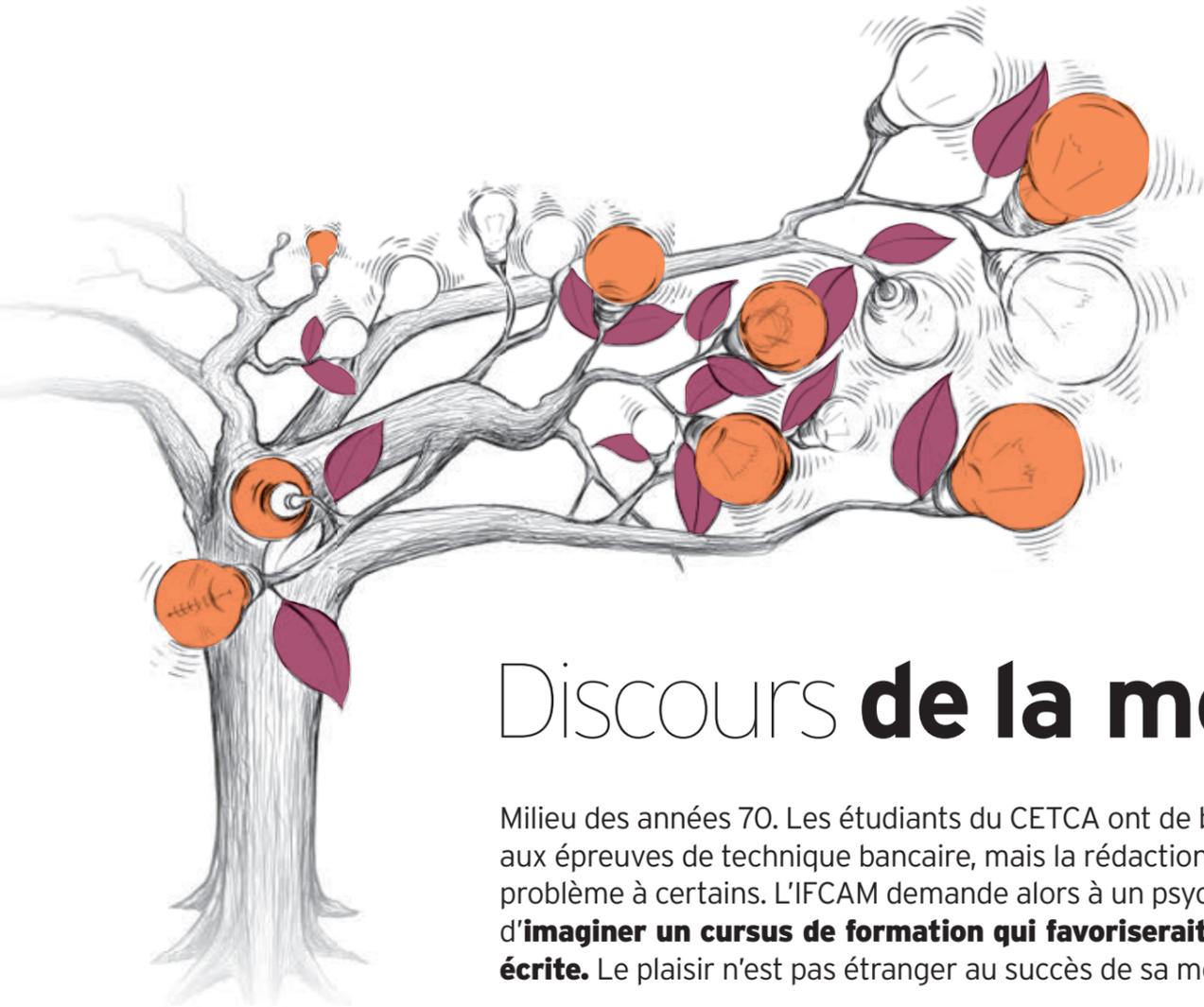
Si le Synergomètre a permis aux chefs de bureau d'être plus efficaces et épanouis dans leurs relations professionnelles, de l'avis même des participants, il avait aussi amélioré leur vie personnelle et familiale.

QUINZE ANS DE SUCCÈS

Le Synergomètre — facile à monter et à démonter — sillonna des années durant la France pour **former les cadres de milliers d'agences.** Elles seront 80 Caisses régionales sur 94 à l'adopter.

Peu à peu, les techniques de communication se démocratisent et sont intégrées dans les formations commerciales et universitaires. Au fil du temps, les jeunes cadres intègrent la banque avec plus de bagage et dès le début des années 90, on s'oriente vers des actions plus pointues sur l'art de convaincre ou de faire adhérer au changement. ■





Discours de la méthode

Milieu des années 70. Les étudiants du CETCA ont de bons résultats aux épreuves de technique bancaire, mais la rédaction d'un mémoire pose problème à certains. L'IFCAM demande alors à un psychopédagogue d'**imaginer un cursus de formation qui favoriserait l'expression écrite**. Le plaisir n'est pas étranger au succès de sa méthode.

L'IFCAM tout juste créé — nous sommes en 1976 — a pour mission de mettre en place **une formation capable d'aider les étudiants à améliorer leur expression à l'écrit**. Après avoir passé en revue les solutions pertinentes existant sur le marché, on repère les travaux de Jean Favry, jeune psychopédagogue. Il est déjà intervenu pour le Crédit Agricole et **ses méthodes en matière de formation sont considérées comme audacieuses**.

LE PLAISIR POUR SECRET DE FABRICATION

Secret de *favrycation*, si l'on veut être précis... L'ingénieur pédagogique est formateur en relations humaines et agrégé de lettres modernes. Il a conçu

« Des idées au plan », un cursus de formation à l'expression écrite tout à fait novateur et expérimenté avec succès à la Banque de France. Il a « retourné la table », comme on le dit pour les formations à la créativité. En effet, il demandera aux participants non pas de commencer par écrire leur plan mais de produire d'abord les idées : « *L'esprit ne peut pas à la fois produire et trier* », explique Jean Favry. Cette méthode — d'abord les idées puis leur organisation en un plan structuré — permet d'entrer dans la présentation de son sujet plus naturellement, de lever les blocages, et d'ordonner son argumentation en fonction du destinataire du message. Pour mettre en œuvre cette nouvelle méthode partant de l'individu, Jean Favry

fait alors appel à des pédagogies participatives et créatives qui ont pour objectif de **rendre l'expression écrite plus accessible à tous ceux pour lesquels l'acte d'écrire est difficile**.

« Des idées au plan » avait un autre **secret de fabrication : le plaisir**. La méthodologie proposée offrait aux apprenants une meilleure estime de soi et chacun suivait la formation avec beaucoup d'intérêt et de motivation : « *Ils réalisaient qu'ils pouvaient se prendre en charge, et pour peu qu'on leur donnât des méthodes, ils prenaient confiance.* »

CINQ JOURS POUR FAIRE ÉCLORE DES IDÉES

« Des idées au plan » enseignait en cinq jours à produire des idées, à les ordonner dans un plan, mais aussi à vivre en groupe et à se faire confiance. Les deux tiers du temps se passaient en commission avec un rapporteur qui présentait oralement les travaux. **Cinq jours... un luxe quand on y pense aujourd'hui**, mais « *rendre de la confiance aux gens nécessitait bien tout ce temps. Aujourd'hui, si le besoin de socialisation est toujours présent, celui d'améliorer l'expression écrite est moins fort* », commente Jean Favry.

UNE APPROCHE QUI A SU MARQUER SON TEMPS

Cette approche humaniste qui faisait appel à une **pédagogie novatrice est un franc succès**. Les étudiants du CETCA voient leurs résultats progresser. Au-delà du CETCA, la formation est déployée dans la plupart des Caisses régionales et les directeurs généraux, enthousiastes, en assurent eux-mêmes la promotion. « Des idées au plan » a réellement marqué son temps par l'ambiance très constructive qui régnait au sein des groupes : « *Les participants d'une Caisse régionale appelaient le soir les participants de la prochaine session pour leur dire combien c'était formidable.* » « Des idées au plan » sera suivi d'un cursus de perfectionnement appelé « Styles et personnalité ». Il permettra, au-delà de la construction du document à rédiger, d'aborder les notions de style et leur lien avec la personnalité pour mieux valoriser ses écrits. ■

Pourquoi ça marche ?

LUDIQUE, HUMANISTE ET PÉDAGOGIQUE

La démarche de Jean Favry se révèle féconde à au moins trois niveaux :

- La qualité d'une formation de formateurs exceptionnelle : une semaine de formation initiale suivie de deux semaines d'assistance terrain. Elle bénéficiera à d'autres animations que « Des idées au plan » et facilitera la conception de formations réellement en phase avec les attentes des adultes en formation professionnelle.
- Sur ces principes, nombre de cours du CETCA ont été refondus, à commencer par un cours de formation générale qui pâtissait d'à peu près tous les maux d'une approche académique désuète. Un nouveau mode de relation entre « correcteur » et « élève » a été instauré, qui donnait lieu à un vrai dialogue, encourageant l'« apprenant » à progresser en confiance et avec méthode.
- Dans le même esprit a été refondu le système de correction des devoirs produits par les milliers d'inscrits et corrigés par plusieurs centaines de correcteurs. La formation mise en place leur a permis de transformer une pratique parfois centrée sur la traque de la faute et de l'insuffisance en analyse rigoureuse du texte produit, en une aide pertinente et individualisée à l'amélioration de l'apprentissage.





Intérieur de l'agence Alsace
à Auch - 1968.

Et le vendeur devint **conseiller**

Ne pas vendre à tout prix mais **comprendre les besoins du client** pour lui proposer le produit adapté, voilà l'esprit des programmes de formation, de « Vendeur-Conseiller » à « RC 2.0 ».



Le Crédit Agricole a toujours cherché à renforcer la qualité de sa relation avec l'ensemble de ses clients. Au cours des années 70, les extensions successives de compétences et le développement de sa gamme de produits et de services ont complexifié les techniques de vente. Les démarcheurs ne peuvent plus se contenter du compte de dépôt à vue, des bons à cinq ans et des emprunts bisannuels pour satisfaire leurs nouvelles clientèles. Le Carré Vert est lancé en 1972, et la même année, l'assurance vie (en partenariat avec les Assurances mutuelles agricoles) fait son apparition dans l'offre. Le rythme de la collecte s'accélère et il n'est pas rare, au début de cette décennie, de voir l'encours progresser de 30 à 40% dans une Caisse régionale, avec l'aide de l'inflation il est vrai. Le Crédit Agricole se lance même dans la presse en 1973, avec la création de *Dossier familial*. Le magazine, qui fourmille de conseils, devient une référence pour beaucoup de ses clients dans leur gestion personnelle.

LA FORMATION VIENT AU-DEVANT DES APPRENANTS

L'enjeu pour les Caisses régionales est de négocier le virage de cette intense phase de développement en assurant la meilleure formation possible au personnel des agences. Les chefs de bureau et les démarcheurs sont très sollicités, mais surtout ils sont désormais si nombreux qu'il n'est pas envisageable de

les former sur place à l'IFCAM. La solution viendra de la création de bagages pédagogiques et de la multiplication de la formation. On se met à former... des formateurs! Une solution en droite ligne avec les valeurs mutualistes: une chaîne humaine qui transmet le savoir et les bonnes pratiques. **C'est désormais la formation qui descend vers les apprenants.** Pour chaque nouveau produit, un bagage de formation est créé et les formateurs de l'IFCAM se rendent dans les Caisses régionales pour rencontrer les vendeurs, lesquels ne sont pas encore baptisés « conseillers ». Les bagages pédagogiques circulent largement et rapidement. C'est un gain de temps incroyable.

UNE MÉTHODE GAGNANT-GAGNANT

Chercheurs universitaires et psychologues fouillent dans les motivations profondes des clients pour mettre au point de nouvelles méthodes de vente. Outre-Atlantique, les entreprises ont une belle longueur d'avance. **À l'écoute des innovations, l'IFCAM va repérer une méthode pédagogique novatrice**, la méthode Win-Win Selling, imaginée dans les années 60 et toujours enseignée. Son auteur, Larry Wilson, fut le premier à développer une approche consultative de la vente. Vendeur d'assurances aux performances hors normes et excellent conférencier, on raconte qu'il mit au point sa méthode d'efficacité commerciale dans un bureau au-dessus de son garage. Cette méthode, diffusée aux États-Unis à partir de 1965 puis dans le monde entier, inspira tout de suite l'IFCAM. L'institut la baptise « Vendeur-Conseiller »: une approche éthique et valorisante pour le destinataire comme pour l'émetteur, bien dans l'esprit du Crédit Agricole qui n'est pas de vendre à tout prix mais de comprendre les besoins du client pour lui proposer le produit adapté. Cette méthode va contribuer à marquer la différence entre les commerciaux du Crédit Agricole et ceux des autres banques. Elle sera largement diffusée dans les années 70-80.

POUR UNE NOUVELLE RELATION CLIENT

Depuis les années 2000, la question qui se pose est « comment développer une nouvelle relation commerciale avec les clients, alliant proximité et qua-

lité des services rendus? » Dans le projet « Cap relation client », une première étape a consisté à travailler sur l'accueil pour créer un premier contact de qualité. Pour répondre à cet enjeu, l'IFCAM, en collaboration avec les équipes « Distribution » de Crédit Agricole SA, des collaborateurs des Caisses régionales, des filiales du Groupe, et avec un prestataire extérieur, a décidé d'utiliser la vidéo comme outil pédagogique. L'enregistrement de mises en situation permettait aux participants de prendre conscience des pratiques inadéquates et de leur impact auprès des clients. **L'utilisation de cette nouvelle pédagogie rendait les participants plus acteurs de leur formation** et favorisait le développement de nouvelles compétences chez les formateurs.

Ensuite, dans le cadre du projet « Nouvelle relation client », les travaux ont abouti à l'identification des « moments de vie du client » représentant des opportunités de contacts matérialisés par des « événements ». Il fallait savoir utiliser de nouveaux outils marketing: la gestion événementielle, la maîtrise des approches commerciales différenciées: entretien rapide, entretien thématique et entretien de découverte, et l'optimisation du temps commercial via la programmation des entretiens. ▶



La méthode Win-Win Selling de Larry Wilson, première approche consultative de la vente, toujours commercialisée.

► Passer ainsi de traditionnels entretiens «en face-à-face» souvent subis à des entretiens «programmés» fut une évolution importante, aussi bien pour les conseillers que pour les équipes d'animation commerciale. Pour faciliter cette appropriation, l'IFCAM a été sollicité en 2008, afin de concevoir une formation qui permette d'acquérir les connaissances techniques nécessaires pour programmer et préparer ses entretiens, et de renforcer ses compétences dans la conduite d'entretiens centrés sur le client.

DES JEUX «POUR DE VRAI»

La création d'un «serious game» de simulation d'un entretien de vente marque une nouvelle étape. Un «didacticiel» a été élaboré, comprenant une partie «base de connaissances techniques» pour s'approprier les différents outils et concepts d'un entretien de vente découverte, et une partie «simulation», permettant aux apprenants de simuler des entretiens de découverte à travers deux avatars jouant le rôle de conseillers et conseillères clients. À l'issue, une évaluation des choix opérés par l'apprenant était mise à sa disposition pour faciliter sa progression.

Si l'innovation pédagogique était indéniable, la complexité technique et le coût d'un tel outil restaient dissuasifs. **Ce test grandeur nature a cependant été précieux. Il a montré la pertinence de l'approche pédagogique et a amorcé une réelle courbe d'expérience.** Il a aussi été le révélateur des limites du modèle économique de l'IFCAM à l'époque qui, compte tenu de l'importance du risque industriel et du coût d'investissement, mettait hors de portée de l'IFCAM ce type d'innovation. En 2012, les réponses à ces différents sujets ont permis d'accompagner avec succès le projet RC 2.0 et ainsi de proposer des programmes adaptés aux évolutions de la relation client. ■

Photo page de droite :
Agence Marseille Prado, Caisse
régionale Alpes Provence.

ENTRETIEN AVEC...

Christine Drac,
directrice des formations relation client multicanal.

«Aujourd'hui la relation client est devenue multicanal»

Pourquoi une Direction des formations relation client multicanal ?

Pour accompagner les projets de transformation des Caisses régionales tels que NICE, Relation client 2.0 et Banque multicanal de proximité, l'IFCAM a mis en place une équipe pédagogique dédiée. Elle a pour mission de concevoir des dispositifs de développement des compétences autour de la relation client multicanal. Son premier programme de formation a accompagné le déploiement de Relation client 2.0 avec comme objectif d'assurer la diffusion homogène de 13 pratiques relationnelles dans toutes les Caisses régionales. L'enjeu était également de préserver la propriété intellectuelle des contenus de formation sur ces projets stratégiques.

En quoi le projet Relation client 2.0 a-t-il bousculé les codes de la formation commerciale ?

Tout d'abord parce que les postures relationnelles «RC 2.0» permettent de faire la différence dans la relation client et d'optimiser l'efficacité commerciale. La maîtrise «commerciale» du poste de travail est indispensable car la relation se joue à trois : client + collaborateur + outils. Aujourd'hui, la relation client est multicanal et active sur tous les canaux.

Comment avez-vous procédé ?

Nous avons su faire preuve d'imagination dans la conception pour accompagner ce changement : e-learning, vidéos, jeux, labellisation... Le test du dispositif de formation en Caisse régionale avant le déploiement a été un facteur de réussite déterminant. À cette occasion, une première équipe de formateurs IFCAM a été constituée. Leurs interventions en Caisse régionale pour former les formateurs relais ont été tout particulièrement appréciées.

En quoi ces projets ont-ils fait progresser l'IFCAM ?

Ces projets de dimension industrielle à destination des 39 Caisses régionales ont démontré notre capacité à organiser des déploiements massifs et notre capacité à innover. Nous avons introduit à une échelle opérationnelle et industrielle des simulateurs sur poste de travail, un simulateur de services clients, des dispositifs de formation sur tablettes et mobiles, ou encore un MOOC sur le digital. ●



1981

Achat du domaine du Manet

1984

La loi bancaire intègre le Crédit Agricole dans la communauté bancaire

1986

Création de Predica, filiale pour l'assurance vie

1988

Loi de mutualisation: la Caisse nationale du Crédit Agricole, rachetée à l'État par les Caisses régionales, devient société anonyme; la Caisse nationale est désormais indépendante de l'État

1990

Fin du monopole des prêts bonifiés à l'agriculture



Au tournant des années 70 et 80, le Crédit Agricole est plus que jamais sur le chemin de la banque universelle. En 1982, il devient « la banque des ménages » en élargissant sa compétence aux prêts personnels et aux prêts au logement.



De nouvelles compétences pour une banque qui s'émancipe

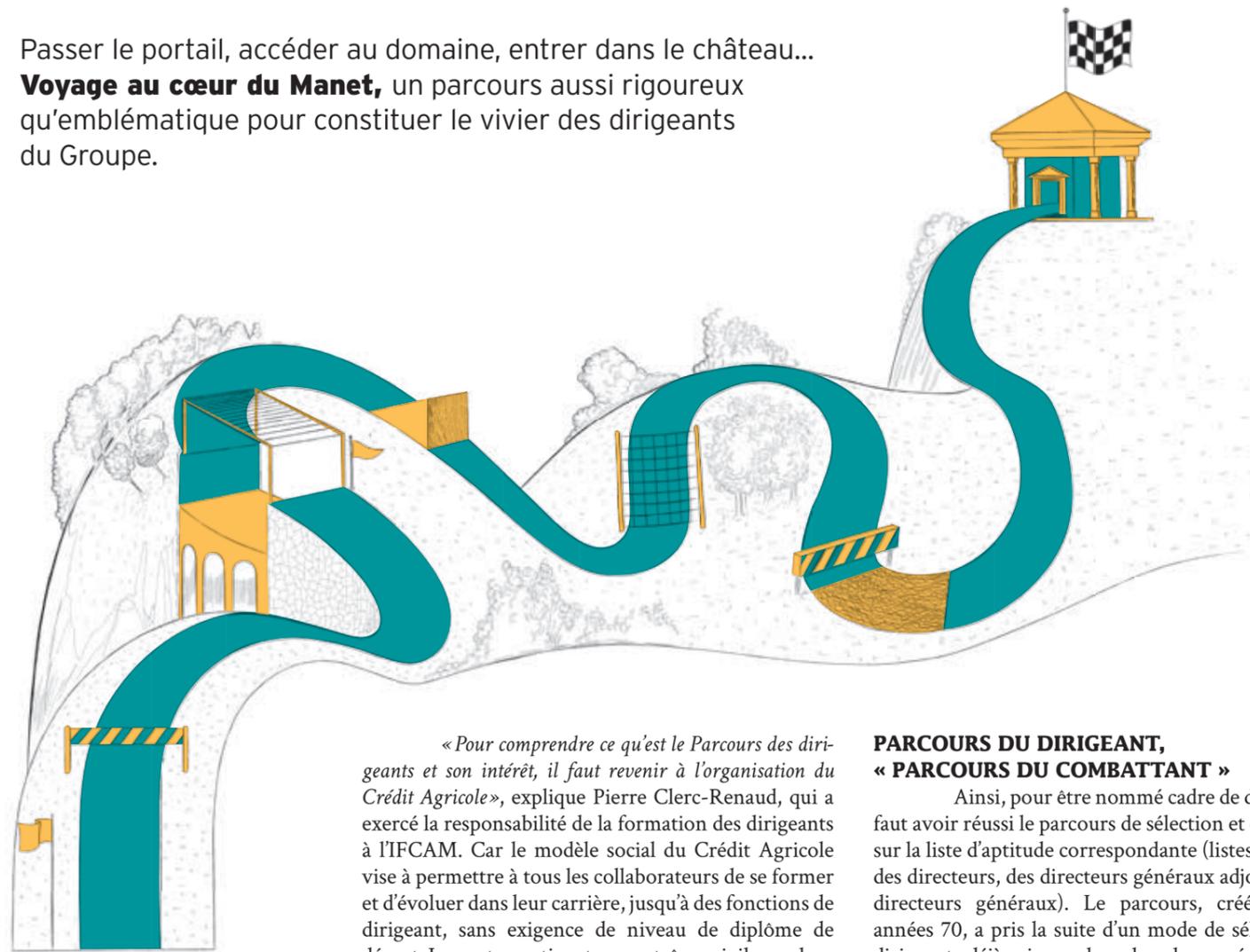
En pleine expansion, les Caisses régionales du Crédit Agricole ont besoin de commerciaux mieux formés pour partir à la conquête de nouvelles clientèles. Le nombre de produits bancaires a été multiplié par dix en quelques années, et les attentes des clients se diversifient.

La formation bancaire doit alors intégrer de nouvelles cultures professionnelles, des méthodes différentes: commercial, management, marketing, méthode Harbridge, enseignement assisté par ordinateur, études et recherches pédagogiques... Le banquier universel sera un professionnel aux multiples facettes.

Dirigeants : dans les coulisses du Parcours

Passer le portail, accéder au domaine, entrer dans le château...

Voyage au cœur du Manet, un parcours aussi rigoureux qu'emblématique pour constituer le vivier des dirigeants du Groupe.



« Pour comprendre ce qu'est le Parcours des dirigeants et son intérêt, il faut revenir à l'organisation du Crédit Agricole », explique Pierre Clerc-Renaud, qui a exercé la responsabilité de la formation des dirigeants à l'IFCAM. Car le modèle social du Crédit Agricole vise à permettre à tous les collaborateurs de se former et d'évoluer dans leur carrière, jusqu'à des fonctions de dirigeant, sans exigence de niveau de diplôme de départ. La contrepartie est une extrême vigilance dans la sélection, pour valider les compétences professionnelles et les aptitudes personnelles des impétrants. Un parcours ouvert à tous, donc, mais très sélectif.

PARCOURS DU DIRIGEANT, « PARCOURS DU COMBATTANT »

Ainsi, pour être nommé cadre de direction, il faut avoir réussi le parcours de sélection et être inscrit sur la liste d'aptitude correspondante (listes d'aptitude des directeurs, des directeurs généraux adjoints et des directeurs généraux). Le parcours, créé dans les années 70, a pris la suite d'un mode de sélection des dirigeants déjà mis en place dans les années 60. C'est donc la quasi-totalité des cadres de direction en poste aujourd'hui qui s'est confrontée à ce « parcours du combattant » comme on l'appelle encore souvent. ►

9 idées reçues sur le Parcours du dirigeant

1 ON N'ENTRE PAS DIRIGEANT AU CRÉDIT AGRICOLE, ON LE DEVIENT

Vrai. La plupart des dirigeants sont issus du Parcours. Le Crédit Agricole choisit majoritairement ses dirigeants en interne.

2 LES CRITÈRES D'ENTRÉE SONT TROP SÉLECTIFS

Faux. Tous les profils et toutes les formations sont les bienvenus dès lors que le candidat présente le potentiel requis. « *Le candidat est jugé sur ses capacités, et non en fonction de ses diplômes ou de ses titres* », précise Claire Meunier-Thouret. Le parcours est forcément très sélectif, s'agissant de la gouvernance et de l'avenir du Groupe, et pour pourvoir un nombre limité de postes, mais il ne l'est pas « trop ».

3 C'EST UNE MÉTHODE DE SÉLECTION UNIQUE

Vrai. Certaines banques ont emprunté quelques idées dont l'Assessment Center pour créer un parcours plus court et moins ambitieux. « *Des coopératives agricoles ont aussi regardé avec intérêt ce modèle de sélection des dirigeants* », explique Pierre Clerc-Renaud.

4 C'EST UN MODE DE SÉLECTION MACHISTE

Faux. Une femme a les mêmes chances qu'un homme. Ce n'est pas la sélection par le Parcours qui pénalise les femmes. La féminisation des équipes de direction passe par une meilleure réponse aux problématiques de mobilité et une meilleure prise en compte des contextes familiaux.

5 POUR RÉUSSIR SON INTÉGRATION, IL FAUT ÊTRE PASSÉ PAR LES « BOIS SACRÉS » DU MANET

Vrai. Le Parcours permet à des cadres ayant à leur actif d'autres cultures d'entreprise de s'intégrer et d'accéder aux plus hautes fonctions. « *Le Parcours développe une vision commune, chacun peut comprendre le métier de l'autre, le maillage fait évoluer les uns et les autres et on peut davantage accepter des stratégies et des trajectoires différentes à l'intérieur même du Groupe* », précise Claire Meunier-Thouret.

...

LE PARCOURS, C'EST LONG ET DOULOUREUX

« Cette remarque a-t-elle du sens ? » demande Pierre Clerc-Renaud.

L'objectif est de sélectionner les meilleur(e)s pour diriger notre Groupe. Ils doivent être capables, comme tout dirigeant, de résister au stress et à la pression. Tout en étant à l'écoute des collaborateurs, en restant humains, car les réponses technocratiques ne suffisent pas toujours. Par son exigence, le Parcours est une école d'humilité et d'ouverture. »

Vrai et faux, donc. Même en cas d'échec, le chemin parcouru aura permis de progresser dans ses compétences et dans la connaissance de soi.

IL N'Y A PAS D'ERREUR DE JUGEMENT

Sans doute vrai. Le Parcours réduit au minimum les risques d'erreur et les incertitudes sur un candidat. Le mode de sélection fait appel à différentes méthodes d'appréciation humaines et professionnelles. Systématiquement, les appréciations sont faites par au moins deux jurys. Le Centre d'évaluation mobilise, en outre, un superviseur présent pendant toute la durée des épreuves afin de veiller à l'homogénéité et à l'équité des évaluations.

CE MODE DE SÉLECTION ENGENDRE DES CLONES

Faux. Chaque candidat arrive avec sa personnalité, sa propre histoire, sa formation, que le Parcours n'a pas vocation à gommer. Au contraire, les méthodes pédagogiques mises en œuvre par l'IFCAM veillent à ce que le Groupe profite de la diversité des candidat(e)s. Faux encore parce que le Parcours est aussi un espace de réflexion prospectif et de formation. Loin de fabriquer des clones, le Parcours contribue, entre autres, à préparer les esprits à l'innovation.

TRÉBUCHER AU PARCOURS N'EST PAS FATAL POUR UNE CARRIÈRE

Vrai. Il faut parfois du temps pour rebondir et « digérer » sa déception, mais tous les candidats reconnaissent qu'ils sont sortis des épreuves du Parcours plus forts, avec de nouvelles connaissances et de nouvelles clés pour orienter ou réorienter leur carrière.

Faux. L'échec peut être difficile à gérer. Se présenter au Parcours demande un engagement très fort, et le candidat s'expose nécessairement au regard de ses collègues. Gérer cet échec potentiel et bien rebondir demande de fortes capacités personnelles.

- **La Commission mixte des listes d'aptitude**, composée de présidents et de directeurs généraux de l'ensemble du Groupe, définit les parcours en fonction d'un référentiel de compétences et procède à l'inscription sur les listes d'aptitude au vu des résultats des candidats aux différentes étapes de sélection. Ces parcours sont mis en œuvre par les départements Gestion et carrières des cadres dirigeants à la FNCA et Management des talents et ressources Groupe de Crédit Agricole S.A. L'IFCAM joue un rôle clé dans son organisation :
 - en permettant aux candidats de se préparer au mieux selon leurs profils respectifs (stages, coaching, formations spécifiques...);
 - en gérant le dispositif et les épreuves de sélection des Centres d'évaluation qui se déroulent au Manet.
 Le travail pédagogique de l'IFCAM est en permanence renouvelé afin de répondre à l'évolution des métiers et des référentiels de compétences. « *Les épreuves du Parcours sont conçues pour révéler les capacités du candidat à être, à réagir, à penser, à décider...* », explique Claire Meunier-Thouret, en charge des formations à la préparation au parcours et de l'organisation des centres d'évaluation Direction générale. Les épreuves sont sans cesse adaptées au contexte et aux nouveaux enjeux du Groupe.

LES TROIS GRANDES ÉTAPES DE LA SÉLECTION

Préparation des candidats: l'IFCAM et sa mission de conseil. Le candidat se présente au Parcours lorsqu'il a, selon lui, toutes les cartes en main pour réussir. Il s'y prépare par la mobilité, de manière à compléter ses compétences, et en suivant des formations adaptées proposées par l'IFCAM.

Le Parcours proprement dit commence par le « Séminaire d'évaluation et d'orientation pré-parcours » (SEDOP), plus communément appelé

Comment ça marche ?

UN PEU D'HISTOIRE (OU LE SCHMILBLICK)

La première épreuve de formation-sélection des futurs sous-directeurs de Caisse régionale est créée à la fin des années 70. Elle s'appelle à l'époque « stage d'application » et dure quatre semaines. L'idée (originale au Crédit Agricole) était alors de traiter conjointement l'objectif de formation et celui d'évaluation, dans le cadre d'un séminaire intensif. C'est Yves Pichereau, responsable de formation des dirigeants à l'IFCAM, qui perfectionne le dispositif en s'appuyant sur les choix pédagogiques et la mise en œuvre de l'épreuve imaginés plus tôt à l'IFRAD. Le Crédit Agricole vient en quelque sorte d'inventer son modèle d'Assessment Center.

À partir de 1981, Jean Beaujouan, nommé responsable de la formation des cadres de direction des Caisses régionales au sein de l'IFCAM, réorganise le stage d'application, dont la durée est réduite à trois semaines. Quelques années plus tard, à la demande de la commission mixte et avec l'aide de directeurs généraux adjoints de Caisses régionales, il crée un séminaire similaire pour former et évaluer les futurs directeurs adjoints. Le modèle se perfectionne grâce au Test d'évaluation des connaissances (TEC), plus connu sous le nom officieux de... Schmilblick. Mais on lui reproche de faire trop appel au bachotage, et il est remplacé en 1993 par le Séminaire d'évaluation et d'orientation pré-parcours (le SEDOP). Un dispositif de présélection de même nature est également créé pour les aspirants au parcours de directeur général adjoint. Le parcours menant à l'inscription sur la liste d'aptitude de directeur général de Caisse régionale connaîtra régulièrement des aménagements.

Jusqu'à la Loi de mutualisation en 1988, le directeur général et les directeurs généraux adjoints de la Caisse nationale de Crédit Agricole (CNCA, devenue CASA) sont nommés par l'État, et pour l'accès aux postes de cadres dirigeants ou assimilés, la CNCA a recours à des modes de nomination plus classiques qui n'interfèrent pas avec les parcours gérés par l'IFCAM. Ce n'est qu'à partir de 2006 que Crédit Agricole S.A. et ses filiales entrent dans ce qui devient un périmètre commun de gestion des carrières des cadres dirigeants de l'ensemble des structures du groupe Crédit Agricole.

« portail ». Ce bilan professionnel est réalisé par des directeurs généraux ou directeurs généraux adjoints, et des consultants externes en ressources humaines, pour mesurer le potentiel humain du postulant et évaluer ses chances de réussite dans la suite du parcours. Si les conclusions du SEDOP sont positives, le candidat passe ensuite l'épreuve du « Centre d'évaluation ». Les candidats aux fonctions de directeur sont pensionnaires au Manet pendant trois semaines (deux semaines pour les candidats aux fonctions de directeur



- général adjoint qui, il est vrai, y ont déjà séjourné pour être directeurs). Sept à huit épreuves se déroulent selon une organisation rigoureuse: études de cas, mises en situation, jeux de rôle, jeux d'entreprise, travaux écrits et oraux, individuels et en groupe...

«Notre responsabilité est énorme, nous influençons la carrière des candidats»

Chaque épreuve est observée par deux évaluateurs: un cadre dirigeant du Crédit Agricole et un expert externe du domaine concerné (par exemple Pierre Servent, journaliste et expert militaire, pour une épreuve portant sur l'autorité, le pouvoir et la négociation). Durant ces deux ou trois semaines, les candidats expérimentent un condensé de la réalité des missions et des responsabilités d'un cadre de direction. À l'issue du Centre d'évaluation, le superviseur, un directeur général du Groupe, rend un avis de synthèse pour chacun des candidats.

Situé près de Saint-Quentin-en-Yvelines, dans un parc de 25 ha, ce château du XIX^e accueille depuis 1981 le centre de formation du Crédit Agricole. Une allée forestière de 900 m conduit du château à la résidence hôtelière.

Le parcours se poursuit par un stage dans une entité du Groupe: le candidat endosse le rôle de consultant pour l'entreprise désignée, qui choisit le sujet de sa mission. Il dispose de quatre semaines pour remettre ses recommandations et un plan d'action, qu'il soutient ensuite devant un jury. La Commission décide, au vu des évaluations dans les différentes étapes, de l'inscription sur la liste d'aptitude ou d'un ajournement (de 1 à 5 ans). Il n'existe plus de refus définitif. *« La règle est claire: le doute doit profiter à l'institution mais les candidats doivent avoir toutes leurs chances, expliquait l'un de ses membres... Notre responsabilité est énorme, nous influençons la carrière des candidats et dans une certaine mesure l'avenir du Groupe. Notre investissement personnel est total. »*

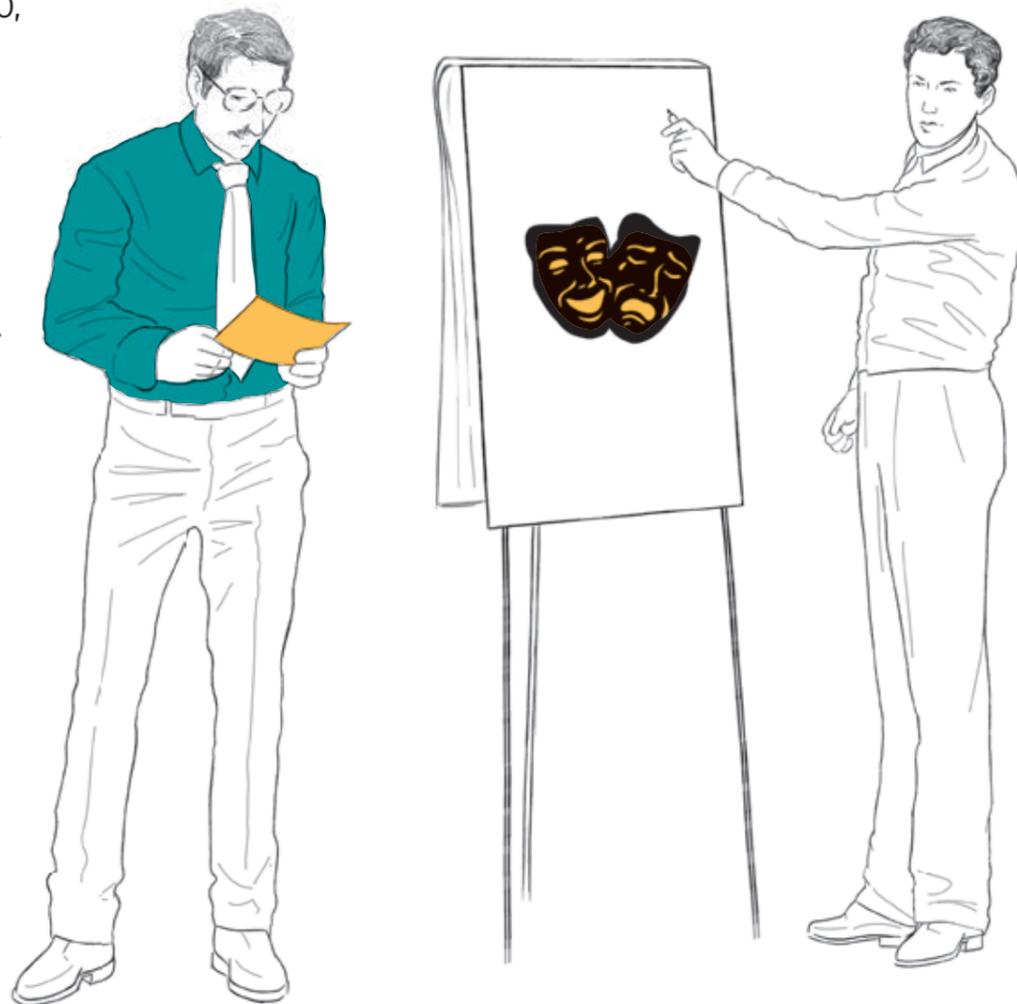
LE MANET: UN LIEU OÙ SE TISSE LE LIEN

«Avoir fait le Manet en telle année» est devenu, au fil du temps, une expression qui désigne un espace et un moment décisifs du Parcours de sélection des cadres dirigeants du Crédit Agricole. Près de 2000 candidats l'ont suivi depuis. L'investissement exceptionnel des dirigeants du Groupe dans ces Parcours (aucun groupe en Europe ne leur demande autant de temps pour cette mission), en tant que superviseurs ou jurys, témoigne de l'importance qu'attache le Groupe à la sélection et à la formation de ses futurs cadres dirigeants. Et de la volonté de ceux qui ont «réussi le Manet» — et la suite — de passer le relais, de préparer la relève, de transmettre à d'autres la chance qu'ils estiment avoir eue de pouvoir tenter ce cursus. Au-delà de la sélection, l'essentiel est d'avoir créé un formidable creuset culturel qui, s'il exige beaucoup de temps et beaucoup d'investissement, est le garant d'une communauté forte autant que durable. ■



La culture générale, vecteur de progression sociale et commerciale

Au tournant des années 80, **le besoin de développer la culture générale des cadres commerciaux et personnels d'agence** se fait sentir. L'IFCAM apporte alors une réponse pédagogique et opérationnelle ambitieuse. Ce sera AP3 (Atelier pédagogique n° 3).



S'ils excellent en techniques bancaires, certains chefs de bureau et cadres commerciaux ne sont pas forcément à l'aise face à la nouvelle clientèle urbaine, aux chefs d'entreprises ou même à de jeunes embauchés souvent plus diplômés qu'eux. Ils souffrent d'un manque de culture générale et d'aisance en société.

Jean Falzon, alors directeur administratif de la FNCA, a conscience du problème et le soumet à l'IFCAM. Une réponse pédagogique et un programme opérationnel sont élaborés. Ce sera AP3.

UN PROGRAMME RESPECTUEUX DE L'INDIVIDU, EFFICACE ET GÉNÉREUX

À objectifs ambitieux, réponse exceptionnelle : AP3 propose cinq semaines d'une formation pas comme les autres, réparties sur 18 mois et animées par les meilleurs formateurs. Les cadres prometteurs étant sélectionnés par leur directeur général, AP3 a vite été perçu comme une liste d'aptitude, ou un mini-parcours, pour une catégorie de collaborateurs talentueux mais sans diplôme et dont certains deviendront cadres de direction.

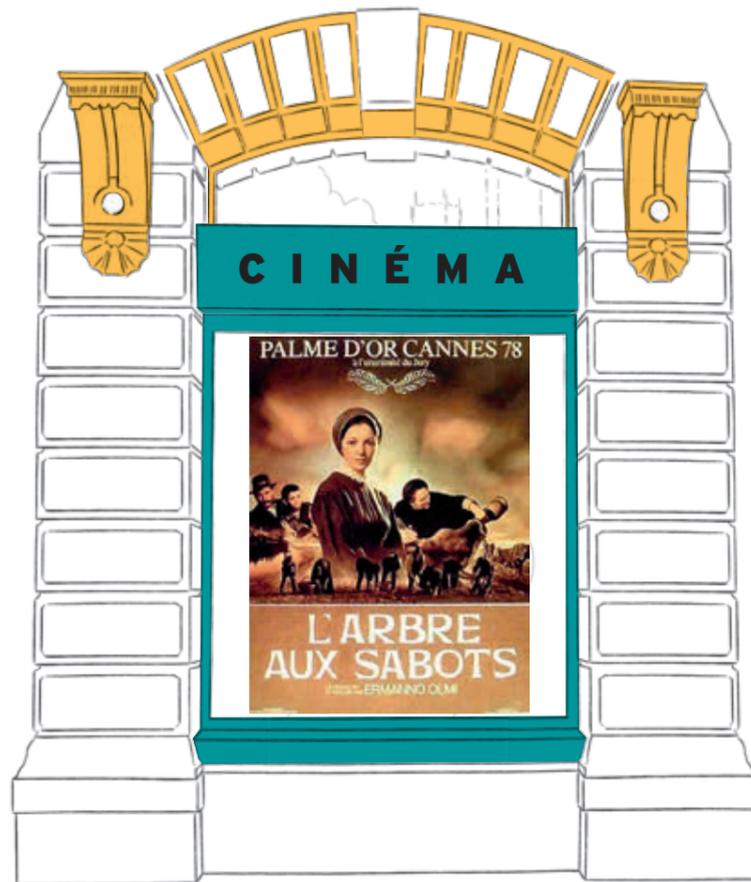
La première semaine était consacrée à la communication sous toutes ses formes. Écouter, comprendre, reformuler, être compris... Travailler en commun. Repérer comment certains éléments concourent à construire une solution en groupe... Ou pas. L'innovant Synergomètre était bien sûr de la partie. Rien n'égalait son efficacité à l'époque. Les techniques de communication étaient encore tout à fait nouvelles.

Les deuxième et troisième semaines permettaient à la fois de développer ses capacités d'analyse et de synthèse et d'acquérir les fondamentaux d'une culture générale et artistique. En une quinzaine de jours, des clés étaient données pour comprendre les bases de l'économie, de la sociologie et de la politique en s'efforçant, pour chacune de ces disciplines, de faire comprendre les liens avec la vie professionnelle quotidienne. Le but : devenir plus à l'aise pour démarcher ceux que l'on n'osait pas rencontrer jusque-là, et avoir un meilleur impact commercial.

*«Demandez-vous toujours
pour quelle raison l'artiste a
fait cela comme cela»*

La découverte de l'art était aussi un point majeur. Il s'agissait d'apprendre à regarder et à ressentir : «Demandez-vous toujours pour quelle raison l'artiste a fait cela comme cela» ; «Quel choc avez-vous ressenti?» ; «Quel bénéfice en ressortez-vous?»

La quatrième semaine était dédiée à la préparation de la dernière épreuve. Il s'agissait de réaliser un travail personnel, également appelé le «chef-d'œuvre» dans la formation. Les formateurs et intervenants ►



L'arbre aux Sabots, Palme d'or 1978, film sur lequel les participants d'AP3 ont dû se pencher.

alors ce que ce travail lui apportait et en quoi il lui permettait d'avancer dans sa vie professionnelle.

LE BLUES DU BUSINESS MAN

Starmania, sorti en 1978, fait un tabac. « J'aurais voulu être un artiste pour pouvoir dire pourquoi j'existe », chante Zéro Janvier. Des millions de personnes s'identifient au businessman qui chante dans cet opéra-rock, pourquoi pas les cadres du Crédit Agricole ? Pour clore le cursus AP3, chaque participant doit créer une œuvre personnelle et la soutenir devant un jury. Une grande liberté leur est laissée : œuvre picturale, écriture d'un roman, réalisation d'un documentaire et même préservation de l'environnement avec la dépollution d'une rivière, bien avant que l'écologie ne soit à la mode dans les ministères parisiens.

ÉVEILLER ET SENSIBILISER À L'ART

Sélectionnés pour leur culture mais aussi pour leur capacité à faire partager leurs passions, les intervenants extérieurs étaient tous prestigieux, originaux et incontestés dans leurs disciplines. Ils étaient véritablement enthousiastes à l'idée d'ouvrir ces participants pas comme les autres à la musique, au cinéma, au théâtre, à l'économie... Parmi eux, Jean-Pierre Sereni, rédacteur en chef de la revue *Le Nouvel Économiste*, Jean Mambrino, critique de cinéma et de théâtre

et poète, ou encore Jean de Loisy, aujourd'hui directeur du Palais de Tokyo. Leur rôle était d'éveiller, de sensibiliser les participants à l'art. Comment regarder, comment apprécier, comment s'étonner ? L'objectif n'était pas la polémique, le travail était réalisé sur des œuvres connues et relativement classiques pour rendre l'exercice rapidement efficace.

« On nous disait "nous visiterons deux salles consacrées à l'impressionnisme. Vous n'aurez vu que 10% du musée peut-être, mais vous les aurez vraiment vus" », se souvient Daniel Videlier, responsable du secteur Formation générale de l'IFCAM. Les participants étaient très motivés. « Ils venaient de différentes Caisses régionales. Ils étaient très investis et passionnés. On avait inventé les trois demi-journées en une seule journée. Ils bossaient le matin, l'après midi et après le dîner, week-end compris. »

UNE MÉTHODOLOGIE INÉDITE

« On ne laissait rien au hasard, tout était soigneusement préparé, chaque enseignement enrichissait les suivants », se souvient Michel Bac. Le principe pédagogique devait permettre de relier des éléments disparates de la culture. « Comment je fais le pont entre ce que vient de m'expliquer ce spécialiste du cinéma, le film que j'ai vu et ma vie professionnelle ? Tout était prétexte et raison », rappelle Jean Favry.

Comme pour la peinture, l'opéra ou le théâtre, les formateurs et les intervenants allaient donner aux participants les clés pour apprécier en quoi une réalisation artistique pouvait être considérée comme une œuvre majeure. « Mais apprécier certaines œuvres n'allait pas forcément de soi », raconte Daniel Videlier. Lors d'une séance consacrée au septième art, il fut décidé d'aller au cinéma Le Pasquier, non loin de la Fédération. On y projetait *L'Arbre aux sabots*. Nous sommes en 1978 et le film d'Ermanno Olmi vient de recevoir la Palme d'or à Cannes. Le chef-d'œuvre, sombre et réaliste retrace l'histoire de quatre familles de paysans pauvres dans une grande ferme en métairie à la fin du XIX^e siècle, en Italie.

Le saviez-vous ?

AP3, RÉVÉLATEUR DE TALENTS

L'épreuve artistique finale révélera un participant tellement doué pour la peinture qu'il deviendra artiste professionnel et... quittera la banque ! Formation intensive et hautement qualitative, AP3 permit au Crédit Agricole de négocier un réel tournant dans son développement. AP3 a transformé la vie de nombreux cadres et la fidélité à l'entreprise s'en est trouvée renforcée. L'aventure aura duré 10 ans.

A priori, pas enthousiasmant pour qui n'a connu que la comédie. « J'ai rattrapé deux participants un peu cabots qui s'esquivaient pour voir le dernier Louis de Funès projeté dans l'autre salle », se souvient en riant Daniel Videlier. Pour lui qui avait commencé sa carrière dans le cinéma et avait produit quelques grandes affiches, l'anecdote a une saveur particulière !

LA CULTURE SE DÉMOCRATISE, AP3 S'EFFACE NATURELLEMENT

Si pour certains, visiter une galerie ou assister à un concert était une première, tous repartaient avec une nouvelle assurance et la conscience que le regard sur l'art est plus affaire de sensibilité que de classe sociale. « J'avais une belle expérience et on m'a donné les clés pour ouvrir chez moi certaines capacités », confiera un participant.

Mais à l'aube des années 90, AP3 est une formation ambitieuse et chère que certains jugent trop élitiste. Les jeunes diplômés font leur apparition et l'on recrute des commerciaux à bac +2 que l'on formera dans l'entreprise. AP3 s'efface devant l'apprentissage, l'alternance et les médias qui ont démocratisé l'accès à la culture et familiarisé le public avec les concepts de base de la communication. ■

Chaque participant doit créer une œuvre personnelle et la soutenir devant un jury

Lors de la cinquième semaine, chaque participant présentait son « chef-d'œuvre » et analysait

LE MOT DE ...

HENRI PAVIE,
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'IFCAM
DE 1980 À 1983



«Consolider l'IFCAM, lui donner visibilité et cohérence»

J'ai pris la direction de l'IFCAM le 1^{er} juillet 1980, exerçant alors, et depuis cinq ans, la fonction de directeur des engagements de la Caisse régionale de la Haute-Normandie. L'IFCAM était encore très jeune, il avait quatre ans. À 36 ans, je l'étais aussi. J'avais, je crois, été choisi par le conseil d'administration pour cette raison: notre «école de guerre» avait été remarquablement conçue et mise au monde par Bernard Tétaz-Monthoux, fusionnant plusieurs organismes très différents, il fallait maintenant la

consolider, lui donner de la visibilité et de la cohérence face aux multiples besoins de formation d'un Groupe en pleine mutation: administrateurs, salariés de tous grades et de toutes spécialités, cadres de direction en place ou en devenir. Je connaissais notre institut de formation pour y avoir suivi des sessions de perfectionnement, mais aussi pour y avoir animé la « filière crédit ». La formation humaine ou professionnelle n'était pas vraiment mon métier: l'avantage, celui de ne pas me trouver lié par d'éventuels

préjugés ou une appartenance à telle ou telle école de pensée, pédagogique ou autre.

D'emblée, j'ai constaté une formidable concentration de talents, un foisonnement d'idées, une réelle volonté d'innover et de se classer parmi les meilleurs, une très large couverture des besoins et des objectifs de formation des Caisses régionales et de leurs collaborateurs, grâce à une centaine de salariés encadrant plusieurs centaines d'intervenants.

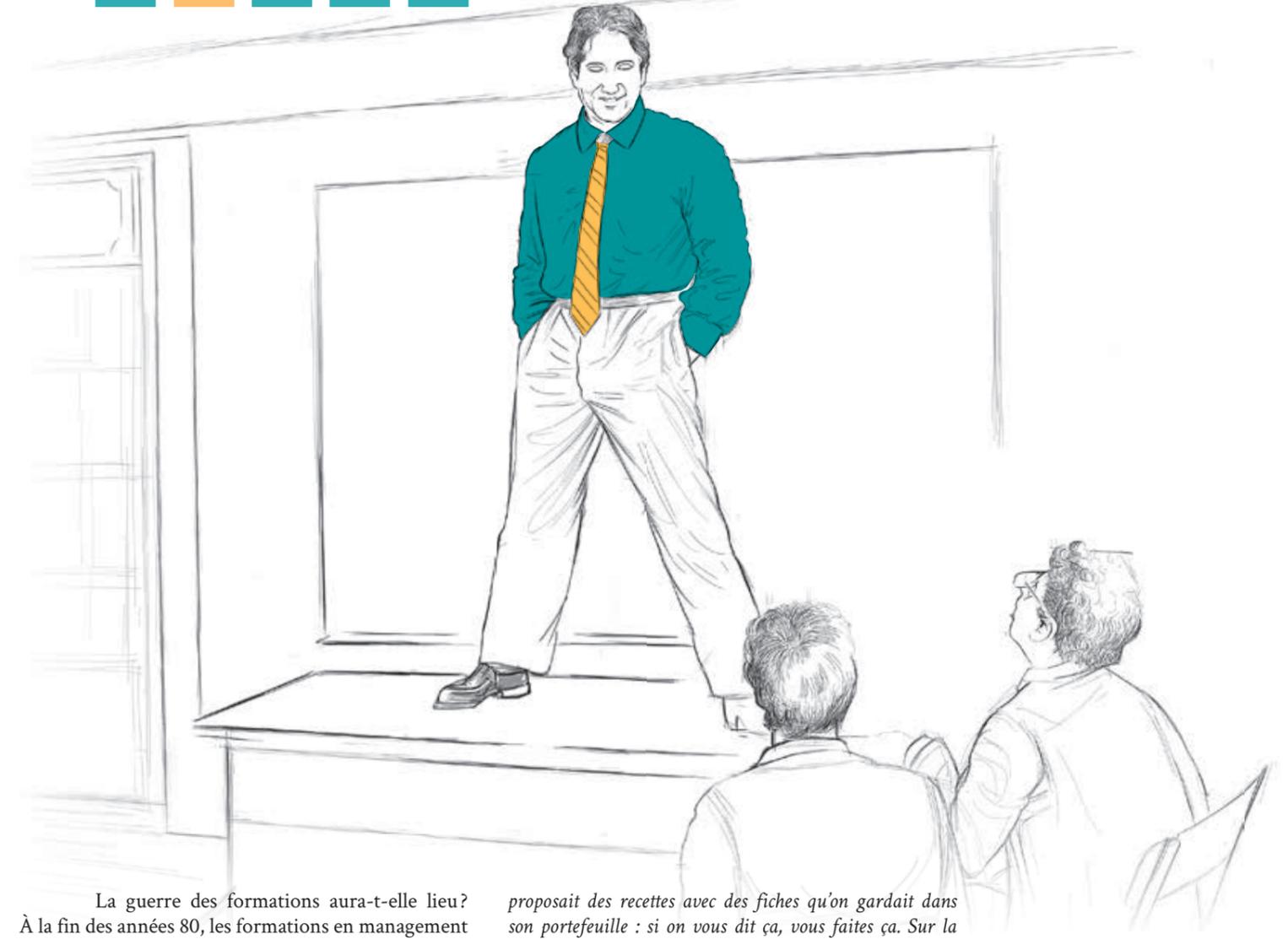
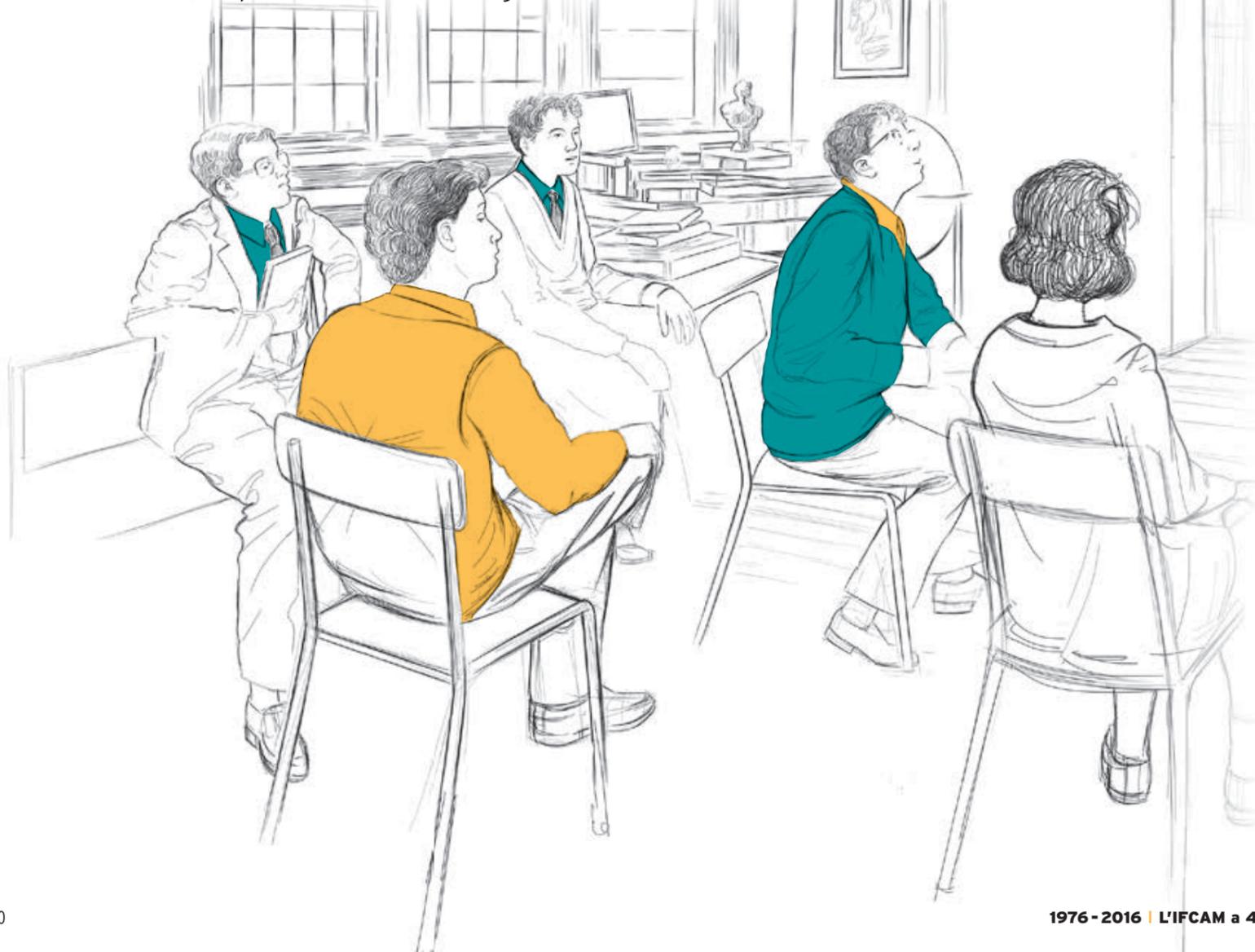
Le revers de la médaille? La présence de ce qu'il faut bien appeler des «clans» nuisait à l'unité du discours et à la mise en avant des savoir-faire, pourtant réels. Une légitimité partielle et fragile auprès des directions et des services de formation des Caisses régionales qui, rappelons-le, ont toujours eu le choix des moyens de formation, ne permettait pas encore d'être pleinement reconnu par tous comme incontournable; et, en conséquence, un équilibre financier compromis, malgré le soutien sans faille de la FNCA.

Alors, il fallait se «retrousser les manches». Je jouissais de la confiance des dirigeants du Groupe qui m'avaient nommé. Saurais-je gagner celle des collaborateurs de l'IFCAM, brillants et individualistes, pour gagner ensemble celle des Caisses régionales? Saurais-je fédérer les énergies, maintenir un haut niveau d'exigence, renouveler les compétences, investir sur les projets d'avenir encore dans les cartons? J'ai fait confiance, sans réserve, à chacun et à chacune. En contrepartie, j'ai exigé de la transparence et de la franchise, de la rigueur et davantage de travail en équipe. J'ai discuté pied à pied du bien-fondé des propositions, j'ai soutenu avec enthousiasme, avec toute mon énergie et mon expérience, les projets porteurs: pour faciliter l'apprentissage des connaissances,

je me suis fait le «commis voyageur» de l'EAO (enseignement assisté par ordinateur) auprès des décideurs; pour accompagner le développement du Groupe, j'ai lancé la filière «Marketing du futur»; pour appuyer les nécessaires progrès des compétences managériales, j'ai soutenu le lancement de la filière «Management»; pour compenser les lacunes de nombreux cadres «autodidactes» des Caisses régionales, je me suis engagé avec passion aux côtés des animateurs de la filière de formation générale «AP3»; dans le domaine de la pédagogie, j'ai appuyé la réalisation des bagages de démultiplication et d'autoformation; enfin, j'ai fait reconnaître par les financeurs le bien-fondé des études préparant pour plus tard de nouveaux investissements. Il fallait aussi s'impliquer dans les «stages d'application» des futurs cadres de direction et superviser l'aménagement du Manet... En retour, je crois avoir bénéficié pleinement de la confiance de l'ensemble des formateurs de métier. Ils me l'ont fait savoir et se sont mobilisés... avec des résultats tangibles! Le 1^{er} septembre 1983, je suis parti diriger la Caisse régionale de la Réunion, à laquelle j'étais destiné depuis longtemps, fier d'avoir contribué à la construction de notre si utile organisme national de formation. ■

Les enfants d'Harbridge

La culture managériale du Crédit Agricole s'est construite sur le meilleur de la formation anglo-saxonne. Grâce à une pédagogie résolument active, rarement une formation aura réuni autant de principes novateurs, ni traversé les années en conservant autant d'acuité que la méthode Harbridge.



La guerre des formations aura-t-elle lieu? À la fin des années 80, les formations en management sont placées sous le signe du développement personnel, alors très en vogue. Elles reposent essentiellement sur la dynamique collective et l'adaptation de recherches liées à la psychologie de groupe. **Mais les entreprises ont besoin d'accompagnements plus construits et plus directement opérationnels.** Alors que l'offre en formation managériale de l'IFCAM est encore limitée, naissent à la concurrence plusieurs programmes très structurés qui trouvent rapidement leur place auprès des grandes entreprises, dont le Crédit Agricole. L'IFCAM juge leurs techniques très comportementalistes et un peu superficielles: «C'était très mécanique, un organisme de formation

proposait des recettes avec des fiches qu'on gardait dans son portefeuille : si on vous dit ça, vous faites ça. Sur la forme c'était irréprochable. Sur le fond, cela ne tenait pas compte de la personnalité managériale des participants.»

La guerre des formations aura-t-elle lieu ?

L'IFCAM veut alors se distinguer de ses concurrents avec un programme plus souple, plus humaniste, capable de créer une culture managériale propre au Crédit Agricole. ▶



Pourquoi ça marche ?

UNE GAMME D'OUTILS ET DE CONCEPTS

Harbridge permet aux managers expérimentés de renforcer leur efficacité managériale en acquérant des moyens pour agir sur les deux composantes clés :

- **La dimension relationnelle** – la conduite des hommes et des équipes ;
- **La dimension opérationnelle** – la conduite de l'action.

En s'appuyant sur une pédagogie participative et ludique et sur des évaluations, Harbridge propose l'appropriation d'une gamme complète de concepts et d'outils de management directement opérationnels et entièrement adaptés à la situation réelle du stagiaire. Les participants trouvent leurs propres solutions grâce à des exercices et jeux d'entreprise encore jamais vus jusque-là.

« Abilène, Johari, le singe ou Pygmalion... ceux qui ont suivi Harbridge reconnaissent ces termes et les concepts qu'ils résument. C'est devenu un langage commun, largement partagé par l'encadrement du Groupe. Harbridge est devenu le socle de la culture managériale du Groupe. »

JOËLLE FRION,
RESPONSABLE PÔLE MANAGEMENT ET CURSUS.

► DE L'AUTRE CÔTÉ DE LA MANCHE

Au printemps 1991, Gérard Torloting, alors directeur général de l'IFCAM, découvre à Londres une formation au management qui lui semble particulièrement efficace et cohérente avec les valeurs du Crédit Agricole. Il s'agit d'Harbridge, dont les concepts ont été mis au point par une équipe d'universitaires avant d'être adaptés à la formation au management en entreprise. Il propose aussitôt à Jean-Yves de la Giroday, directeur général de la Caisse régionale du Loiret, très impliqué dans la formation, de rencontrer Peter Owen, le fondateur du programme, et de tester ce nouveau séminaire.

HARBRIDGE EN EXCLUSIVITÉ À L'IFCAM

Après deux séances de test très concluantes animées par Peter Owen lui-même, l'une auprès d'un groupe de directeurs généraux et l'autre réunissant des directeurs des ressources humaines, des responsables formation en Caisses régionales et des membres de l'équipe Management et Marketing de l'IFCAM, la décision d'adopter Harbridge est prise avec enthousiasme. « *Au bout de cinq jours, nous étions tous convaincus ! On s'est dit on l'achète avec l'exclusivité pour la France, on le traduit et on le met en place. Le groupe s'est vraiment retrouvé dans l'esprit Harbridge* », souligne Milène Merienne, alors formatrice à l'IFCAM.

L'ÉPINEUSE QUESTION DE L'ADAPTATION

Harbridge est conçu en anglais pour des Anglo-Saxons. Dès lors, le challenge est d'en conserver l'esprit tout en l'adaptant pour la France. La traduction sera un travail essentiel pour ne pas réduire la portée des concepts imaginés dans cette autre culture managériale. On décidera de conserver les cas américains pour aider notamment à voir et à penser différemment. Ils ne seront francisés que plusieurs années plus tard.

RESTE À FORMER UNE NOUVELLE GÉNÉRATION DE FORMATEURS

Il faut maintenant initier des dizaines d'intervenants à ce tout nouveau mode d'animation et de relation à l'apprenant. La pédagogie du programme ne se fonde pas sur une transmission descendante du savoir, mais sur l'apport de l'expérimentation partagée entre les participants. Dans ce schéma, l'animateur n'a pas besoin d'avoir été lui-même un manager pour asseoir sa crédibilité. Son expérience est bien moins importante que celle des stagiaires. **Son rôle est d'animer et de faire émerger les situations vécues par ces derniers dans leur quotidien professionnel.** Passé le premier choc face à de jeunes animateurs aux looks souvent éloignés d'un professeur d'université, l'art de la maïeutique marche au-delà des espérances.

Le saviez-vous ?

HARBRIDGE S'EXPORTE AVEC SUCCÈS HORS DU CRÉDIT AGRICOLE

Phillips, J.C.Decaux, LVMH, Renault, Assystem, suivent l'IFCAM. Harbridge rencontre un vif succès. Gérard Torloting décide de le commercialiser au-delà du Groupe via Axes Formation, filiale créée spécialement pour l'occasion. Après un démarrage difficile en raison de la crise de 1991 et de la guerre du Golfe qui amputent les budgets de formation, Harbridge rencontre son public. « *J'ai démarché pendant un an avant de décrocher mon premier client ! Ensuite cela s'est développé par le bouche à oreille entre responsables de formation et grâce à leur association (FOCADIR)* », se souvient Christian Buret. En adoptant Harbridge, ces compagnies internationales renforcent la crédibilité du séminaire et plus encore celle de l'IFCAM.

LE DIAGNOSTIC, UNE RÉVOLUTION DIFFICILE À FAIRE PASSER

L'un des points forts et innovants du dispositif est de mesurer les aptitudes à mettre en œuvre les concepts d'Harbridge. En plus d'un auto-diagnostic, cinq collaborateurs vont apprécier le management de l'apprenant en renseignant pas moins de 50 questions. **Ces diagnostics, appelés « 180° »** (évaluation par le salarié lui-même et par ses collaborateurs ou collatéraux) aux débuts d'Harbridge, **ont pourtant rencontré de vives résistances.** Pour Milène Merienne, « *les freins étaient très importants* » : la confidentialité des questionnaires était au centre du débat. Les N-1 craignaient les foudres de leur supérieur après s'être exprimés sur sa façon de manager. « *Il va reconnaître mes croix ! Je ne peux pas : il connaît mon écriture.* » Aussi demandait-on aux interviewés de faire des croix les plus neutres possible dans les cases du questionnaire ! Mais sans ce « 180° » qui n'existait pas dans les cabinets concurrents de l'IFCAM, le dispositif perdait en efficacité. Gérard Torloting tiendra bon face à des directeurs des ressources humaines de certaines Caisses régionales et des partenaires sociaux qui doutaient du bien-fondé de la méthode. L'avenir lui donnera raison : qui pourrait aujourd'hui se passer de ce type d'évaluation ? ►

► **LES FORMATIONS COMMENCENT EN 1992**

Les premiers clients seront les Caisses régionales de la Une (Nord-Est aujourd'hui) et de Charente-Périgord, chacune alors dans un processus de fusion. À cette époque, les regroupements s'intensifient et l'homogénéisation des pratiques et valeurs managériales, parfois très différentes d'une Caisse régionale à l'autre, sont une réelle préoccupation. « Harbridge permettait de créer une nouvelle identité managériale dans les Caisses régionales qui fusionnaient. Lorsque l'on formait les 300 ou 400 cadres d'une Caisse, on touchait également leurs collaborateurs grâce aux diagnostics et aux restitutions. La quasi-totalité de la Caisse était mobilisée, c'était de l'ordre du projet d'entreprise », souligne Gérard Torloting. « Idem pour les nouvelles filiales. L'ensemble des cadres de direction d'Indosuez, par exemple, ont été formés avec Harbridge ! » rappelle Pierre Clerc-Renaud.

cation vers leurs managers. Les questionnaires sont accessibles en ligne et dépouillés automatiquement. Harbridge devient un projet managérial global et la première Caisse régionale à l'expérimenter dans ces nouvelles dimensions sera Anjou Maine.

**UNE APPROCHE PÉDAGOGIQUE
RENOUVELÉE EN 2013**

L'IFCAM adapte les concepts aux nouvelles situations managériales telles que « Manager en situation de changement permanent » ou « Tenir sa position de manager malgré les situations de crise ». L'objectif est de donner aux managers plus de repères pour penser et agir autrement dans un environnement de plus en plus complexe. En termes de réingénierie pédagogique, on élargit le diagnostic « 180° » à une approche « 360° » (évaluation par le salarié lui-même, par ses collaborateurs et collatéraux et par son N+1). La durée passe à trois jours plus une journée de restitution, plus en phase avec les contraintes des stagiaires. Des modes pédagogiques plus impliquants et ludiques permettent des prises de conscience fortes et poussent les managers à faire évoluer leurs comportements. « Je n'avais pas imaginé que je pouvais le faire comme cela » ; « Je suis sorti de mes habitudes et j'ai vu les choses sous un autre angle », témoignent des managers. L'esprit Harbridge se prolonge aujourd'hui dans bon nombre de formations au management qui comportent toutes un ou plusieurs fondamentaux de sa méthodologie. Cette culture managériale spécifique a largement irrigué, génération après génération, le groupe Crédit Agricole. ■

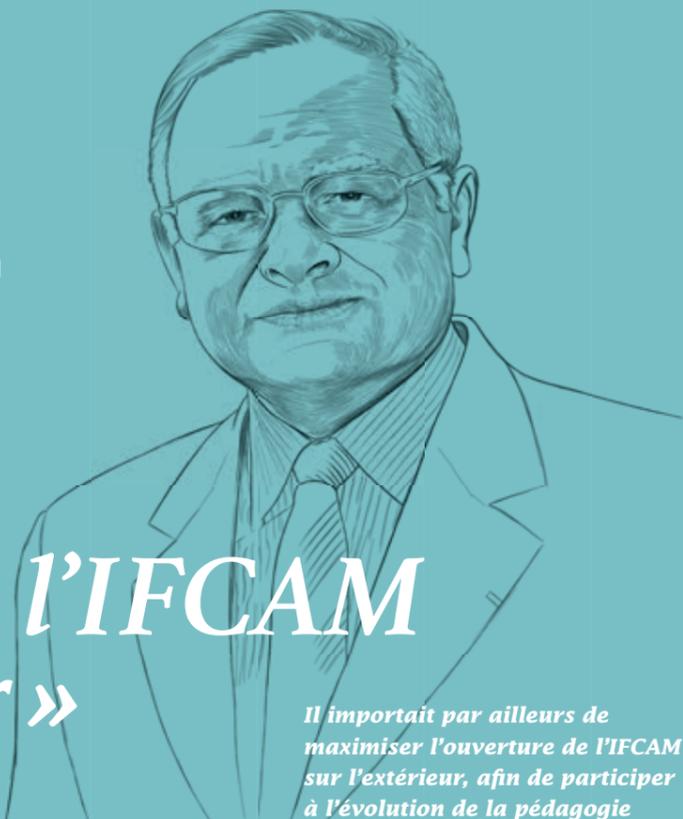
« Tous les cadres de direction d'Indosuez ont été formés avec Harbridge ! »

UN NOUVEL ÉLAN AVEC LES NTIC

En 2002-2003, les nouvelles technologies donnent un nouvel élan à Harbridge qui se dote d'un site dédié. Les directions générales des Caisses régionales disposent ainsi d'un espace de communi-



JACQUES BOBE,
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'IFCAM
DE 1983 À 1986



« Maximiser l'ouverture de l'IFCAM sur l'extérieur »

Directeur général adjoint de Caisse régionale de 1977 à 1983, je me suis ensuite vu confier la direction générale de l'IFCAM de 1983 à 1986, avant de devenir directeur général de la Caisse régionale de Charente.

La « période IFCAM » fut passionnante, tant par les objectifs de la formation dispensée que par les méthodes pédagogiques et les domaines concernés. Je pense entre autres à l'enseignement professionnel, aux séminaires à thèmes, au parcours de préparation aux fonctions de cadre de direction de Caisse régionale, aux séminaires destinés aux administrateurs de Caisses régionales.

Le premier chantier auquel je me suis consacré, avec le responsable et l'équipe en charge de cette action, fut la mise en œuvre et le développement de l'enseignement assisté par ordinateur (EAO). Il a nécessité beaucoup de déplacements et permis de nombreux contacts avec les Caisses régionales. Dans un autre domaine, la structure mutualiste du Crédit Agricole a conduit à poursuivre et à développer la réalisation d'un grand nombre de séminaires de formation destinés aux élus administrateurs des Caisses régionales. Ce qui a permis, en outre, des relations plus étroites entre les élus et les cadres de l'institution, entre les structures nationales (CNCA/FNCA) et les Caisses régionales.

Il importait par ailleurs de maximiser l'ouverture de l'IFCAM sur l'extérieur, afin de participer à l'évolution de la pédagogie comme des domaines et techniques d'intervention, ce qui impliquait de nouer des relations actives et permanentes avec d'autres structures et compétences.

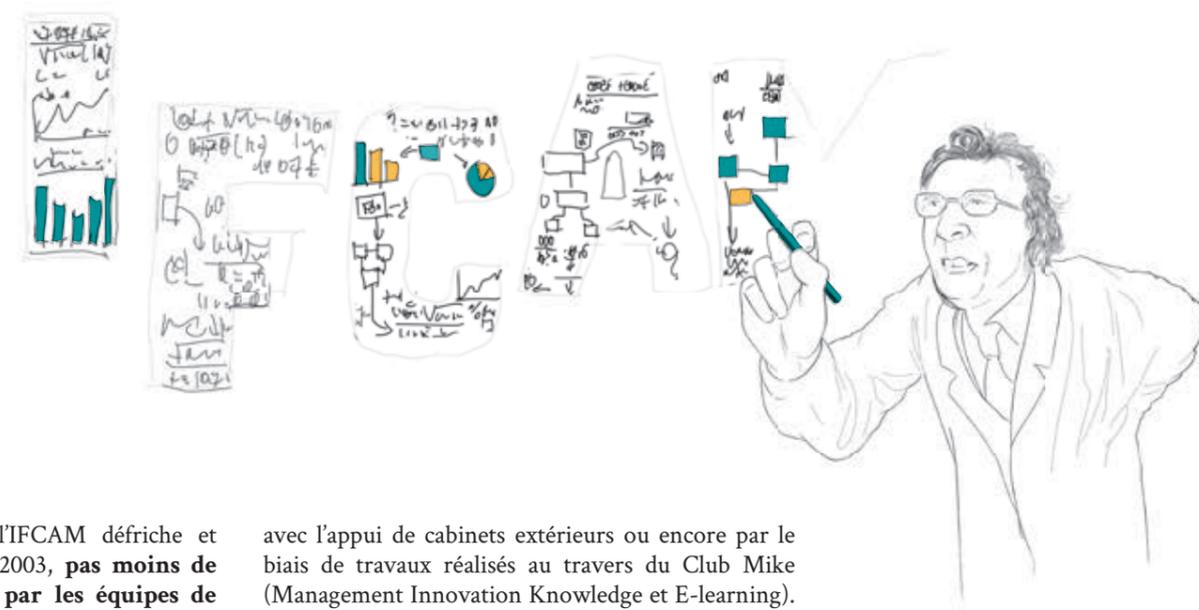
Il était en outre nécessaire de regrouper et de coordonner davantage, au sein de l'IFCAM, les différents domaines et moyens de formation afin de développer leur efficacité. Une « grande partie du chemin » a été parcourue.

Les directeurs successifs de l'IFCAM se sont attachés à ces missions, parfois difficiles, mais qui ont permis de disposer d'une structure de formation efficace, évolutive et reconnue par les utilisateurs, les partenaires et les spécialistes de la formation. ■

Études, recherches et veille : répondre aux questions de l'avenir

Tester, tâtonner, penser, investiguer, publier...

L'IFCAM mène des travaux de recherche dans quatre domaines, en lien étroit avec les grands enjeux du Groupe.



Depuis sa création, l'IFCAM défriche et innove. Ainsi, entre 1976 et 2003, **pas moins de 390 études ont été menées par les équipes de l'IFCAM**, rare organisme de formation à disposer d'un service d'études et de recherches. Ce qui explique l'avance qu'il a su prendre en matière de pédagogie. « C'est très révélateur de la culture innovante de l'entreprise », indique Marie-Françoise Reinbold, qui a dirigé le département Recherches dans les années 90. Les travaux menés étaient largement diffusés : « Il y avait une grande ouverture dans le Groupe, les études étaient très attendues par les responsables de la formation. »

LA RECHERCHE SOUS TOUTES SES FORMES

À partir de 2003, chaque direction peut piloter directement ses études, et les réaliser en interne,

avec l'appui de cabinets extérieurs ou encore par le biais de travaux réalisés au travers du Club Mike (Management Innovation Knowledge et E-learning). Depuis 2012, les travaux de cette communauté, qui réunit des collaborateurs de la Fédération, de Crédit

L'IFCAM révèle la culture innovante du Crédit Agricole

Agricole S.A. et de l'IFCAM, donnent régulièrement lieu à la publication de livres blancs comme *Le boom du ludique dans la formation à distance* ou *Comment rendre une formation plus efficace*. ▶

Le saviez-vous ?

DEUX ÉTUDES EMBLÉMATIQUES

Le Transfert pédagogique

Ici le transfert est la capacité d'utiliser efficacement ce que l'on a appris en situation 1 (par exemple une situation de formation) dans une situation 2, différente de 1 (par exemple une situation de travail). En formation professionnelle, le transfert sera donc d'autant plus efficace que l'on aura réfléchi en amont sur la correspondance entre formation et problèmes professionnels à résoudre ensuite par les agents de retour sur le terrain. D'où l'importance, en amont du cycle de formation, de procéder à l'analyse des besoins sur le terrain. Cette recherche a été réalisée par Marie-France Reinbold en 1978.

Le Référentiel de compétences

Les travaux menés par l'Union des industries et des métiers de la métallurgie (UIMM) sur ses métiers ont inspiré l'IFCAM pour la définition des référentiels de compétences des métiers du Groupe. Parmi les travaux réalisés, on notera une méthodologie d'analyse des emplois et d'élaboration de référentiels de compétence, la conception de référentiels — écrits par Marie-France Reinbold et Pascale de Salgues (alors chargée d'étude et de recherche) entre 1992 et 2002 — pour décrire près de 200 métiers différents. La direction des ressources humaines de la FNCA, notamment François-Xavier Heulle et Michel Cantegril, ainsi que des responsables ressources humaines et formation du Groupe, participeront aux réflexions menées sur la démarche compétence.

- **Des partenariats sont conclus avec des universités et des grandes écoles** — l'Université technologique de Compiègne, HEC Montréal, ESCP Europe, l'École d'ingénieurs de Purpan ou encore le CNAM — et **avec des experts** comme les sociologues Mendras et Khan.

Des relations privilégiées avec des universités et des grandes écoles

Les travaux les plus importants bénéficiaient de financements spécifiques. Ainsi, le FERP était une subvention versée chaque année par la FNCA pour financer des

projets pédagogiques innovants. Ce dispositif a permis à l'IFCAM d'être de nombreuses fois pionnier dans le monde de la formation professionnelle.

L'ÉVOLUTION DU MODÈLE

À la création du GIE en 2013, les modalités évoluent : les Financements collectifs d'activité (FCA) sont introduits pour financer des programmes pour lesquels de nouvelles modalités d'apprentissage comme les *serious games* ou les MOOC, de nouveaux outils pédagogiques comme les diagnostics de compétences ou les plates-formes e-learning sont mis en œuvre, ou encore pour la conception de nouveaux programmes tels qu'Explor'action ou Manager Groupe.

Néanmoins, l'effort de recherche n'est pas abandonné. **En 2016, l'IFCAM accueille une thésarde**: Dorothee Cavignaud Bros, doctorante en sciences de l'éducation au CREF, au sein de l'équipe d'accueil « Apprenance et Formation d'Adultes » de l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense. « *Le concept de praticien réflexif distingue la réflexion dans l'action et la réflexion sur l'action, qui est un processus méta-cognitif, porteur de professionnalisation. Ma thèse portait sur la professionnalisation digitale des chargés d'ingénierie pédagogique* », explique Dorothee Cavignaud Bros.

Ses co-directeurs de thèse, Solveig Fernagu Oudet et Philippe Carré, sont respectivement spécialistes de l'approche par les capacités et de l'apprenance dans le champ de formation des adultes. Ingénieure pédagogique à l'IFCAM depuis avril 2015, Dorothee contribue au pilotage et à l'ingénierie de dispositifs de formation digitaux innovants (bachelor, MOOC...). Elle apporte un regard distancié sur — et une pratique dans — le numérique et établit des liens entre la recherche et la pratique professionnelle, entre l'IFCAM et l'équipe Apprenance. ■

LA SIGNIFICATION DES CONCEPTS PÉDAGOGIQUES DANS UN CONTEXTE PROFESSIONNEL

L'objectif était de renforcer la cohérence du langage de la formation dans un Groupe où « *la population des responsables de formation était très hétérogène à ses débuts, il y avait des commerciaux, des juristes, des autodidactes...* ».

L'ÉCOUTE DU CORPS SOCIAL

Il était question ici de l'écoute des collaborateurs du Groupe, avec les études qualitatives alors réalisées à l'IFCAM par Odile Pean, psychologue de formation.

QUATRE GRANDS CHAMPS DE RECHERCHES

L'activité du département Recherches s'est organisée autour de quatre grands types d'études, corrélés aux enjeux du Groupe, à la banque de demain et à ses futurs métiers.

LES ÉTUDES SUR DEMANDE LIÉES AUX PROJETS CONDUITS DANS LE GROUPE

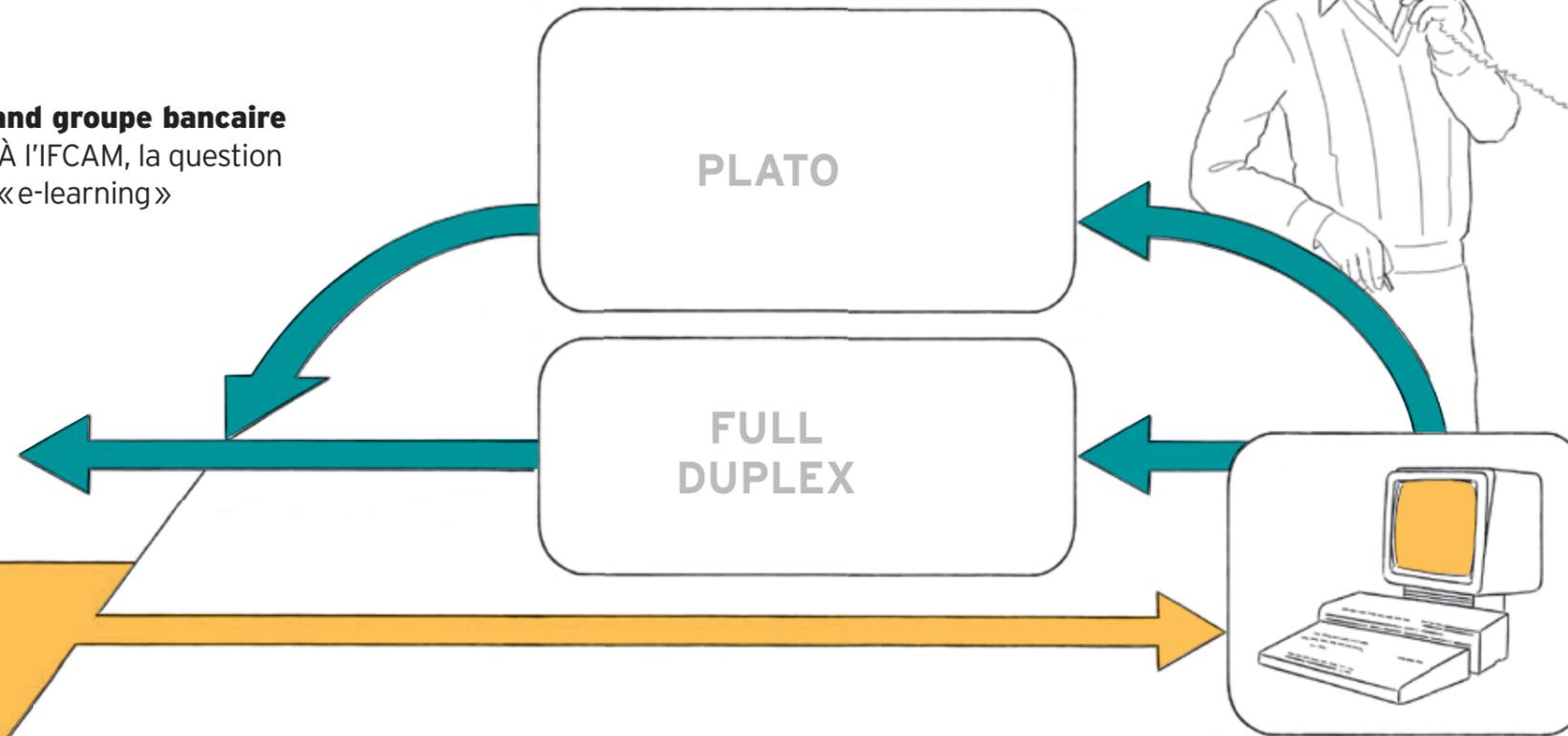
Par exemple dans le domaine de la vente ou de l'assurance.

LES ÉTUDES DONT LE BUT ÉTAIT DE FACILITER LA GESTION DES COMPÉTENCES ET LA PRÉPARATION DES PLANS DE FORMATION

Près de 200 référentiels de compétences ont été réalisés dans ce cadre. Ils étaient conçus pour articuler quatre notions qui l'étaient rarement : qualifications, emplois, compétences et formations.

L'IFCAM, précurseur de l'EAO

Comment former les collaborateurs d'un grand groupe bancaire jusque dans les zones rurales les plus reculées ? À l'IFCAM, la question se pose dès les années 70. Dès lors, les bases du « e-learning » moderne sont posées, ordinateur à l'appui.



L'EAO (Enseignement assisté par ordinateur), c'est-à-dire le dialogue entre un homme et une machine — celle-ci transmettant les concepts, posant des questions, analysant les réponses et orientant le parcours pédagogique de l'apprenant — apparaît aux États-Unis dans les années 70. À cette époque, il n'y a pas encore d'ordinateurs portables sans nécessité de programmer. L'IFCAM utilise le logiciel d'enseignement PLATO (Programmed Logic for Automated Teaching Operations) inventé par l'université d'Illinois (États-Unis), installé sur un ordinateur Control Data auquel sont reliés les postes des apprenants expérimentant ce tout

nouveau type de formation : écrans plasma (créés en 1964 par la même université), conversations *full duplex* (à double flux en français) et possibilités graphiques très avancées pour l'époque. Bernard Tétaz-Monthoux, premier directeur général de l'ICAM, après un voyage d'études aux États-Unis, décide d'emprunter cette voie novatrice.

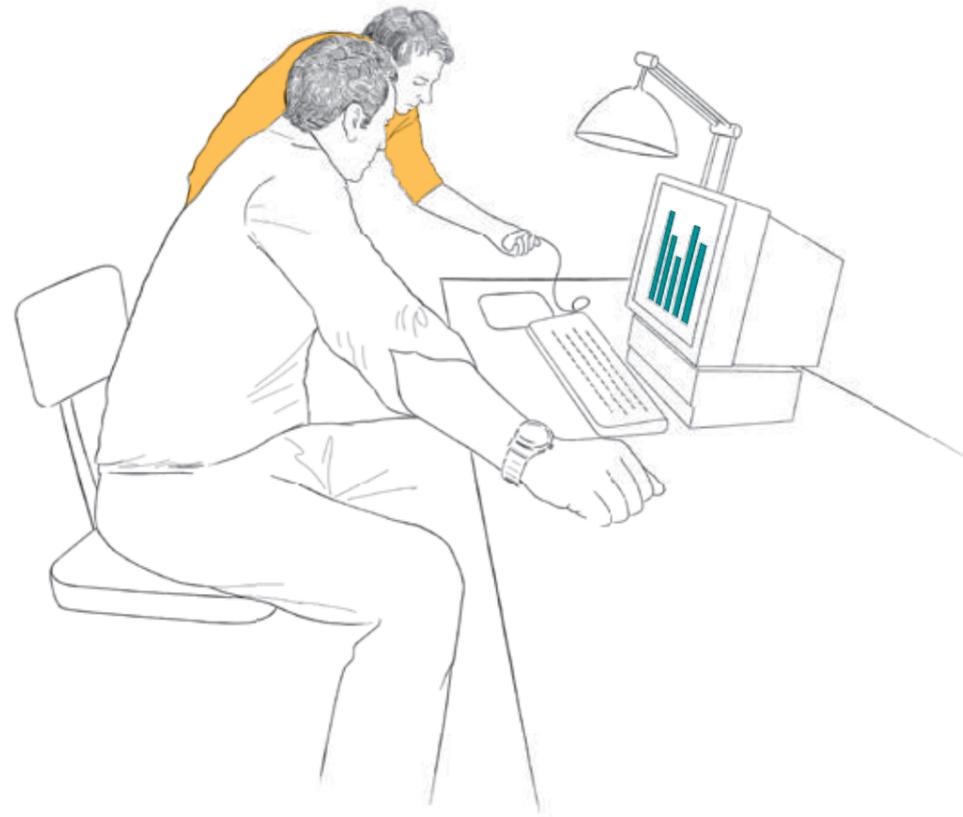
DÉMULTIPLIER LA FORMATION DANS LES CAISSES RÉGIONALES

C'est un sujet récurrent et l'un des axes stratégiques définis par le Congrès de Strasbourg en 1976.

Si la formation technique (bancaire, produits de placement, crédits...) des agents du réseau est largement assurée au sein des Caisses régionales par le CETCA

Comment former les guichetiers sur leur lieu de travail ?

ou des séminaires internes, la difficulté consiste dans le suivi de ces formations et dans l'actualisation des connaissances. Comment former les guichetiers sur le ►



- lieu de travail, y compris dans les zones rurales reculées, à leur rythme et sans avoir besoin de les faire « monter à la capitale » ?

LA SOLUTION : L'AUTO-FORMATION ASSISTÉE PAR ORDINATEUR

L'IFCAM est aussitôt mandaté pour conduire une étude sur les perspectives qu'offre l'EAO pour résoudre ce problème. Elle sera dirigée par Marie-France Reinbold, alors ingénieur pédagogique à l'IFCAM. L'étude va conclure à l'intérêt majeur de l'EAO pour le suivi des formations techniques, à condition de mettre en œuvre une organisation adaptée au contexte spécifique des enseignements bancaires à destination des adultes. Les résultats de cet important travail de recherche et ses applications vont apporter une **nouvelle dimension à la formation des adultes** en entreprise.

LE MEILLEUR DE LA TECHNOLOGIE ET DES ÉQUIPES IMPLIQUÉES

Des experts passionnés travaillent sur le projet de l'IFCAM : Claude Pouplard, directeur des ressources humaines de la Caisse régionale de la Somme, Philippe Vernier et ses collaborateurs pour

Une méthode d'écriture devenue référence pour la plupart des éditeurs

Control Data, le Centre d'étude supérieur du management pour l'exploitation statistique, des responsables de formation du Groupe... Côté IFCAM, Marie-France Reinbold crée en plus une méthode d'écriture des « didacticiels » (nom donné aux programmes d'enseignement) dont les fondamentaux sont rapidement repris par la plupart des éditeurs de didacticiels.

TOUT EST MAINTENANT PRÊT POUR TESTER L'EAO SUR LE TERRAIN

L'objectif : mesurer l'efficacité pédagogique en entreprise et observer le comportement des acteurs en situation. Très impliquée, la Caisse de la Somme se porte volontaire et trois groupes tests de 115 salariés se prêtent à l'expérience durant l'hiver 1979-1980.

PROMETTEURS, LES RÉSULTATS MONTRENT AUSSI LES LIMITES DE L'OUTIL

- 1 - L'EAO est aussi efficace que la formation traditionnelle, avec toutefois un gain de temps sur la durée globale. Le temps d'acquisition des connaissances est très inférieur (de moitié), même sans tenir compte des temps de déplacement.
- 2 - L'EAO est utilisé de façon optimale lorsqu'il fait partie d'un ensemble combinant d'autres moyens, chacun selon sa contribution spécifique.
- 3 - L'EAO ne fonctionne bien que si l'encadrement organise l'accès à l'écran, et s'il mène les actions de communication et de motivation appropriées. Le travail sur les conditions d'insertion est décisif. Autre enseignement : lorsqu'elles sont formées par l'EAO, les personnes peu habituées à s'exprimer en groupe et pas toujours à l'aise dans des sessions de formation se trouvent à égalité avec les personnes très à l'aise en groupe. « L'EAO est interactif, on n'est pas passif par définition, cela favorise l'intériorisation » souligne Claire Meunier-Thouret.
- 4 - Enfin l'EAO s'avère précieux pour préparer des groupes de niveau homogène dans le cadre d'une session de formation classique.

DÈS 1982, LES DEUX TIERS DES CAISSES RÉGIONALES UTILISENT L'EAO

Le succès est au rendez-vous. Un contrat est signé avec Control Data et plus de 1 000 micro-ordinateurs dédiés sont installés. Des « control data micro

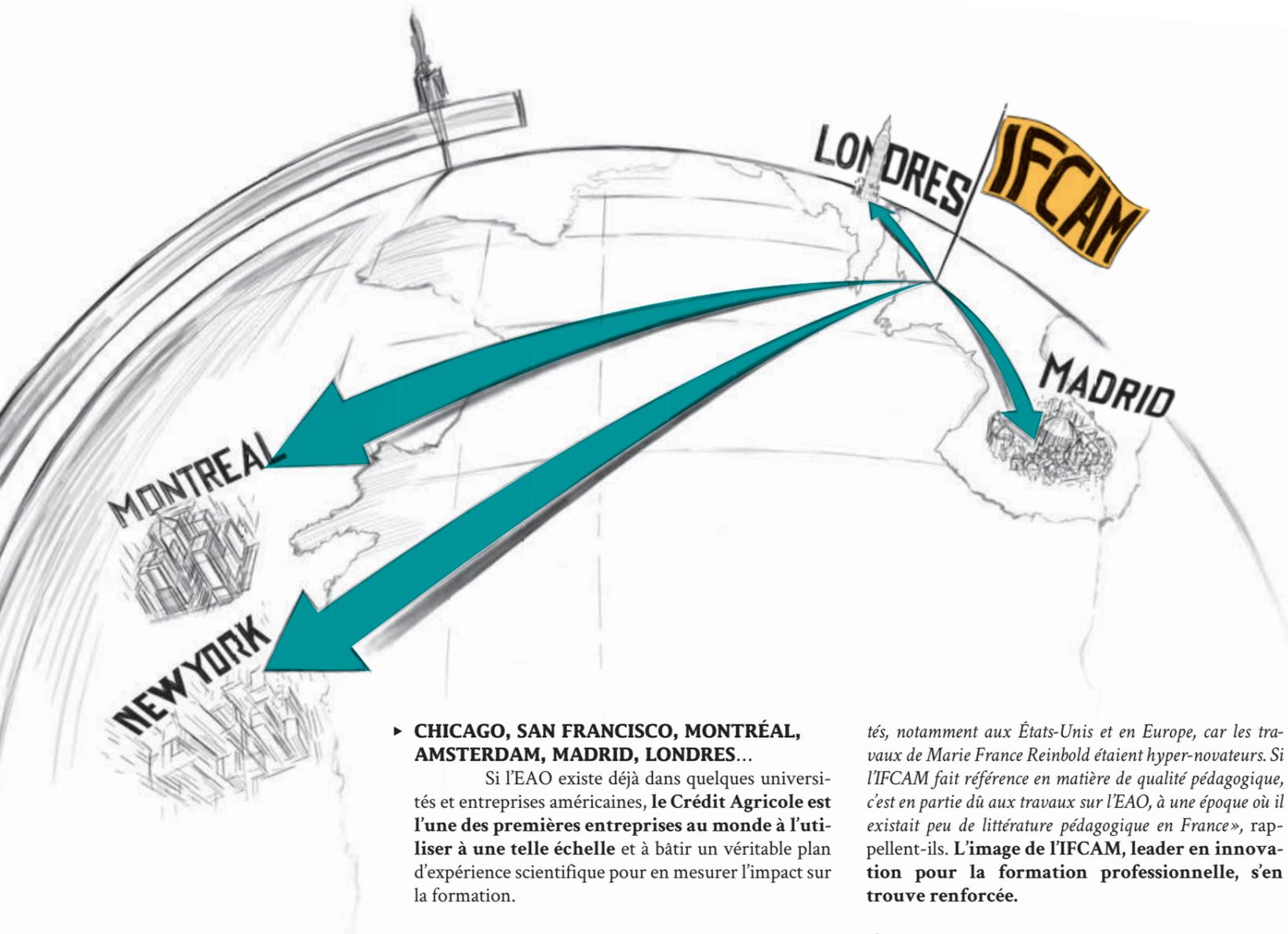
PLATO », qui n'ont de *micro* que le nom car ils pèsent encore plusieurs kilos chacun, sont mis à la disposition des agents du réseau.

Un planning établi en concertation entre le responsable de formation et le directeur d'agence permet à chaque agent de se former au moment où il en a besoin et à son rythme.

En cinq ans, plus de 100 didacticiels d'une heure et demie, appelés aussi « dialogues », sont écrits : calcul de l'impôt sur le revenu, chèque sans provision, fiscalité des obligations, logique de la comptabilité, Carré vert et Carré vert à rente ou encore ouverture de compte aux mineurs...

« Nous suivions un guide très précis pour écrire des didacticiels captant l'attention de l'apprenant tout au long du parcours »

« Nous suivions un guide très précis pour écrire des didacticiels captant l'attention de l'apprenant tout au long du parcours, se souviennent Claire Meunier-Thouret et Christian Buret : Il fallait respecter un guide, conserver un rythme, varier les exercices pédagogiques : QCM (questions à choix multiple), questions ouvertes, animations... C'était un énorme chantier : pour un didacticiel d'une heure, un mois de travail pour l'auteur en Caisse régionale et un à cinq jours de corrections par les deux responsables à l'IFCAM étaient nécessaires. Ensuite seulement venait l'informatisation. »



► **CHICAGO, SAN FRANCISCO, MONTRÉAL, AMSTERDAM, MADRID, LONDRES...**

Si l'EAO existe déjà dans quelques universités et entreprises américaines, **le Crédit Agricole est l'une des premières entreprises au monde à l'utiliser à une telle échelle** et à bâtir un véritable plan d'expérience scientifique pour en mesurer l'impact sur la formation.

«**Nous étions sollicités aux États-Unis comme en Europe**»

«*L'EAO est né dans le Groupe, c'était totalement innovant. Ensuite seulement il a été utilisé au Crédit Mutuel, au Crédit du Nord, chez EDF, chez Airbus...*» Jean Favry, alors directeur du Département études et recherche pédagogique, et Christian Buret, chargé de mission, en deviennent les ambassadeurs et interviennent dans de nombreux colloques. «*Nous étions extrêmement sollici-*

tés, notamment aux États-Unis et en Europe, car les travaux de Marie France Reinbold étaient hyper-novateurs. Si l'IFCAM fait référence en matière de qualité pédagogique, c'est en partie dû aux travaux sur l'EAO, à une époque où il existait peu de littérature pédagogique en France», rappellent-ils. **L'image de l'IFCAM, leader en innovation pour la formation professionnelle, s'en trouve renforcée.**

L'INFORMATIQUE AU SERVICE DU STATUT PÉDAGOGIQUE DE L'ERREUR

«*Une erreur est pédagogique lorsqu'en me trompant, je me rends compte qu'il me manque quelque chose pour comprendre; lorsqu'en me trompant l'erreur révèle quelque chose que le pédagogue peut exploiter pour faire surmonter la difficulté*, explique Marie-France Reinbold. Dans l'écriture des didacticiels, il faut donc inventorier a priori les "erreurs vraisemblables" et faire un feed-back très soigné, imaginer le cheminement d'erreur possible de l'élève, et expliquer le cas échéant pourquoi il s'est trompé.» Par exemple, si un élève pense que pour un restaurant, des assiettes c'est du stock comme pour un magasin de vais-

selle (et non une immobilisation), il faut lui expliquer que le restaurant lui, ne les vend pas.

TECHNOLOGIE ET PÉDAGOGIE, LES CONDITIONS DE LA RÉUSSITE

Les critères qui ont conditionné la réussite de l'EAO restent valables aujourd'hui pour le e-learning: «*Hier comme aujourd'hui, pour être efficace, il ne suffit pas qu'une formation soit sur écran, colorée et animée. Et cela, l'IFCAM l'avait compris, intégré en amont de ses réflexions et restitué dans les didacticiels proposés aux Caisses régionales. L'efficacité de l'EAO réside dans l'alliance d'une technologie performante (grande capacité d'analyse des réponses données par l'étudiant, facilité d'utilisation, écran tactile) et d'une pédagogie sophistiquée*, explique Marie-France Reinbold. *C'est-à-dire une pédagogie qui permet à l'élève de s'approprier le contenu qu'il découvre. Dans le cadre d'une formation individualisée, cadre choisi par l'IFCAM pour l'utilisation de l'EAO, on ne délivre pas magistralement un contenu. On propose les ressources nécessaires à l'apprentissage — les concepts et leur articulation logique, les exemples, voire les contre-exemples,*

les illustrations s'il y a lieu, les exercices et les questionnements divers, les évaluations — dans l'ordre jugé approprié selon le cas. L'essentiel, c'est de faire réfléchir l'apprenant et de l'amener, en traitant l'erreur éventuelle, à découvrir le contenu qu'on veut transmettre. Sans cela, on n'a plus qu'une

«**Pour être efficace, il ne suffit pas qu'une formation soit sur écran**»

sorte de "tourne-pages électronique", l'attention se relâche très vite et l'apprentissage ne se fait pas.» «*Bon nombre d'échecs de programmes en e-learning sont liés à la méconnaissance de cette règle toujours valable!*» témoignent Claire Meunier-Thouret et Christian Buret. «*Aujourd'hui, nous en sommes à la troisième évolution informatique, celle des objets connectés, qui déjà change la donne dans les domaines de la santé, de l'urbanisme, et concernera aussi la pédagogie*», conclut Marie-France Reinbold, toujours passionnée par l'innovation. ■

Le saviez-vous ?

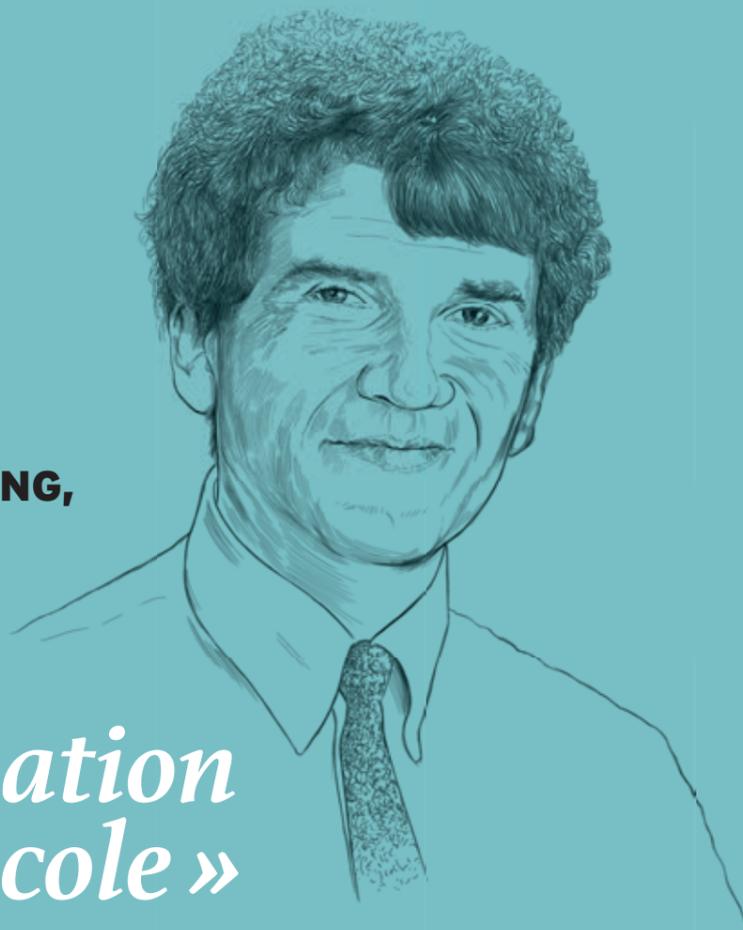
DE L'EAO À L'E-LEARNING AUJOURD'HUI

La plateforme e-learning de l'IFCAM a enregistré en 2015 **plus d'un million d'inscriptions actives.**

L'aventure de la plateforme commence en 1996 sous l'impulsion de Gérard Morin. Piloté à partir de 2003 par Nadine Lhenry et depuis 2009 par Michel-François Kmiec, la plateforme est adossée à 160 correspondants dans le Groupe et une équipe dédiée de six personnes. Elle permet de diffuser des connaissances et une culture commune à grande échelle, dans un environnement solide. Se connecter à la plateforme e-learning du Groupe, c'est l'assurance d'accéder à un large catalogue de formations, qui couvre tous les marchés et domaines stratégiques du Groupe depuis tout point connecté à Internet, que ce soit depuis le poste de travail ou depuis un poste personnel, en France ou à l'étranger, et sur tous les fuseaux horaires.

La plateforme propose 6 210 ressources en ligne et affiche un taux de 99,3% de disponibilité. En 2015, ce sont 130 537 apprenants qui ont suivi au moins une formation, dont près de 3 000 quotidiennement, en moyenne.

GÉRARD TORLOTING,
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'IFCAM
DE 1986 À 2004



« Devenir la référence formation du Crédit Agricole »

1986. L'IFCAM a 10 ans.

L'architecture du Crédit Agricole est simple: une Caisse nationale, établissement public, en passe d'être rachetée à l'État par les Caisses régionales; sur le terrain, 96 Caisses régionales réunies au sein de la Fédération nationale, expression de leur volonté commune et de la défense de leurs intérêts.

Des Caisses régionales qui revendiquent leur spécificité propre, méfiantes à l'égard du pouvoir central, très jalouses de leur propre

système d'information dont les équipements informatiques faisaient la fierté de chacune d'entre elles. Trente ans plus tard, c'est NICE...

La création de l'IFCAM, en 1976, fut discrète. Regroupement de trois organismes de formation préexistants, l'institut était d'abord perçu comme une émanation des structures centrales.

Hormis l'organisation des stages probatoires aux listes d'aptitude aux fonctions de cadres de direction

de Caisse régionale, la formation — embryonnaire — des administrateurs et quelques séminaires nationaux emblématiques comme « Marketing du futur », suivi par nombre de cadres de direction, l'IFCAM devait batailler ferme face à la myriade de prestataires de formation qui gravitaient autour du Crédit Agricole. Le plus actif et le plus entreprenant d'entre eux étant le Centre de formation de la profession bancaire — CFPB — qui, avec ses délégations régionales, était très proche des Caisses régionales,

y compris pour ses parcours diplômants qui concurrençaient le CETCA.

Dans ce paysage émiétté de la fin des années 80, l'ambition de l'IFCAM apparut clairement: devenir la référence formation du Crédit Agricole.

Pour y parvenir, une nouvelle organisation fut mise en place, centrée sur les axes de formation propres au Groupe: dirigeants, métiers de la banque et de l'assurance, marketing et relations commerciales, parcours diplômants. Viendront ensuite l'unité « formation des managers » avec le lancement d'Harbridge et la création des centres d'apprentissage aux métiers financiers et commerciaux.

Dans ce long chemin qui conduit l'institut à devenir aujourd'hui l'université du Groupe, figure une étape fondatrice: l'adoption par le Crédit Agricole de son premier projet de Groupe. Cet événement annonce le processus de fusion des Caisses régionales, avec la volonté d'en faire des banques régionales de plein exercice sur leurs métiers présents et à venir.

Au cœur de cette ambition collective, le domaine le plus sensible, comme dans tout processus de changement, sont les ressources humaines.

Et pour l'IFCAM, l'enjeu est de taille: être reconnu par tout le groupe Crédit Agricole comme l'acteur majeur du développement des compétences, en s'appuyant sur les grands chantiers nationaux et régionaux impliquant les ressources humaines. En un mot, servir le Crédit Agricole.

C'est-à-dire :

- contribuer à forger l'unité du Groupe, de plus en plus multipolaire;*
- épauler les entreprises du Groupe dans leurs projets de renforcement des compétences et d'intégration de nouveaux collaborateurs ;*
- aider les salariés à réussir leur projet professionnel.*

C'est autour de ces grandes finalités — cohésion, intelligence collective, épanouissement des talents — qu'œuvrent les équipes de l'IFCAM.

Ces équipes accomplissent leur mission avec sérieux, sans se prendre trop au sérieux... C'est ce qui fait de l'institut une communauté accueillante, généreuse, chaleureuse, un lieu où se retrouvent toutes les populations du Groupe: présidents, administrateurs, cadres dirigeants, managers, experts. Les uns et les autres, tour à tour intervenants et participants. En cela, l'IFCAM est unique. ■

Marketing du futur: un coup d'avance sur la concurrence

Dans les années 80, le secteur bancaire n'est pas encore à la pointe du marketing. Au Crédit Agricole, les directeurs généraux de Caisses régionales sont en quête d'innovations qui leur permettront de faire mieux que les concurrents. L'idée pour prendre un temps d'avance: s'inspirer des entreprises américaines.



ALLER À LA SOURCE DE L'INNOVATION

« *Le coup de maître, c'est un séminaire appelé Marketing du futur proposé par deux hommes très intéressants : Éric Langear et Pierre Eiglier, qui connaissaient bien les banques aux États-Unis. Ils ont fait un tabac* », se souvient Jean Beaujouan, alors en charge du « perfectionnement dirigeants » à l'IFCAM. Ils vont permettre aux directeurs généraux des Caisses régionales de rencontrer les dirigeants, les directeurs du marketing et les directeurs commerciaux des entreprises américaines les plus en vue. Éric Langear et Pierre Eiglier s'appuyaient, pour conduire le séminaire, sur le concept marketing de la *servuction*.

LA SERVUCTION, UNE NOUVELLE FAÇON DE PENSER LE SERVICE CLIENT

Le néologisme a été inventé par les deux hommes en combinant les termes service et production. « *La servuction c'est la prestation d'un service, alors que la production concerne la fabrication d'un produit* », rappelle Denis Tétu, alors responsable des séminaires Marketing du futur. Il a intégré le concept de servuction dans les formations commerciales et marketing à l'IFCAM. « *Avec les notions de service global et de services périphériques, Éric Langear et Pierre Eiglier ont réussi à conceptualiser des idées que l'on pressentait déjà mais qui restaient éparpillées, et à mettre des noms sur ces concepts.* »

Au cours des années 80, la FNCA et l'IFCAM lancent une vaste consultation pour accéder aux entreprises de service innovantes et réfléchir à des évolutions pour le Groupe. Un cahier des charges est établi à l'intention des meilleurs cabinets de consulting, dont les propositions sont soumises à un jury composé de cadres de direction en Caisse régionale, de membres de la FNCA, de la CNCA et de l'IFCAM. La meilleure proposition sera parfaitement ajustée aux attentes des Caisses régionales après quelques séances de co-création entre le cabinet retenu et l'IFCAM.

Lorsque tout le monde propose la même offre, l'enjeu pour l'entreprise est de se distinguer aux yeux du client en développant des services périphériques qui vont valoriser l'offre de base. Par exemple, avec une distribution plus diversifiée, un accueil plus convivial ou une meilleure disponibilité des vendeurs. En 1984, c'était tout à fait nouveau.

AUX ÉTATS-UNIS, PUIS EN EUROPE

Pour anticiper l'avenir et si possible acquérir un coup d'avance, le séminaire emmène plusieurs fois par an une douzaine de participants dans de grandes villes américaines. Les visites sont préparées par Éric Langear et Pierre Eiglier qui disposent d'un prestigieux carnet d'adresses. Échanger au sommet des tours jumelles avec les banquiers de Wall Street ou **étudier les plans marketing de talentueux patrons de chaînes de magasins populaires ouvrait le champ des possibles** et « *donnait le goût de la réussite* ». « *C'était devenu le must : 70% des directeurs généraux ont participé à ce séminaire, se souvient-on à l'IFCAM. C'était si passionnant que les Caisses régionales ont souhaité que les directeurs adjoints et les directeurs commerciaux y participent.* » Le séminaire s'est élargi et les équipes de cadres de direction se sont elles aussi frottées à la culture de l'innovation et du changement, cette fois auprès des entreprises les plus en avance en Europe.

DES VISITES DEVENUES EMBLÉMATIQUES

Face à certaines pratiques, les directeurs généraux s'étonnent franchement. Par exemple lorsque les clients américains d'une grande agence de Chicago s'arrêtent avant le guichet, juste derrière un large trait marqué au sol. Il semblait impossible que l'on puisse un jour imposer à un client français de patienter sagement en ligne... Plus sérieusement, **la polyvalence du personnel des agences bancaires américaines a suscité bien des questions avant l'adhésion**. Il n'était pas

rare d'entendre pendant les visites « *Comment ça? Ce guichetier est multi-produit? Mais il est impossible qu'un seul gars soit capable de parler de tout! À chacun son métier!* » Tandis que les participants mesuraient dans le même temps tout l'intérêt de la polyvalence, tant pour l'organisation de l'entreprise que pour le salarié dont le métier devenait soudain bien plus intéressant. **Aux États-Unis, le guichetier était capable de vendre une carte bancaire et de conseiller un placement...** En France, à la même époque, le client devait prendre deux rendez-vous et lorsqu'il s'agissait de crédit, fonction la plus noble, seuls le chef d'agence et son adjoint étaient habilités à en proposer. « *Adapter le service au client que j'ai en face de moi, c'est aussi cela la servuction, et cela a naturellement eu un retentissement formidable sur la stratégie des Caisses régionales* », rappelle Denis Tétu.

« **Adapter le service au client que j'ai en face de moi, c'est aussi cela la servuction** »

GAGNER CINQ ANS SUR LA CONCURRENCE

« *La servuction, il faut que tout le monde s'y mette.* » Les enseignements du séminaire sont si forts que les directeurs généraux demandent à ce que les concepts de la servuction soient enseignés à tous les niveaux, jusqu'aux chefs d'agence. C'est ainsi que les séminaires s'enchaîneront durant près de sept ans. Marketing du futur a bel et bien permis de gagner cinq ans sur la concurrence. Et si personne ne peut le prouver scientifiquement, nul doute qu'il a favorisé la diffusion d'une formidable culture de la relation client et de la distribution des services. ■

De Décider à Str@tégiCA: 30 ans de jeux d'entreprise

Apprendre en s'amusant... La formule fonctionne aussi, et très sérieusement, pour les cadres du Crédit Agricole. Avec Décider, Efficam et Str@tégiCA, pour ne citer que ces trois jeux d'entreprise, les formations à la prise de décision et à la gestion vont connaître un formidable essor.



L'idée de concevoir un jeu concret et dynamique s'appuyant sur l'informatique naît sous l'impulsion du responsable du département Marketing de l'IFCAM, à l'époque Michel Voisard, et de Denis Tétu, ingénieur pédagogique. Baptisé Décider, ce jeu est capable, grâce aux outils de simulation informatiques, de reproduire en salle ce qu'un chef de bureau vit réellement dans son agence. Recours à la pédagogie

par objectifs, méthodes d'animation interactives et traitement informatique des données recueillies : l'IFCAM est le premier institut en Europe à proposer ce type de formation ludique pour un public d'adultes. Les directeurs d'agence qui suivent la formation sont regroupés en quatre à cinq équipes concurrentes d'environ cinq personnes. Chacune représente une banque et reçoit la même feuille de route avec les données relatives à

son marché, à la typologie de ses clients, à ses études de marché, à ses budgets, à ses produits, à ses démarcheurs, à ses guichetiers...

L'IMPACT DES DÉCISIONS EST IMMÉDIATEMENT VISIBLE

Pendant cinq jours, les équipes, isolées dans des salles séparées, vont devoir prendre des décisions pour atteindre les objectifs fixés et augmenter leurs résultats. Chaque matin, les conséquences des décisions prises la veille sont analysées et l'on poursuit. Le jeu est assez complexe. Une sorte de Monopoly® informatisé pour adultes en plus sophistiqué, tout à la fois ludique, sérieux et motivant... L'impact des stratégies adoptées et des décisions prises est immédiatement visible. « Les directions commerciales ont été créées assez tard dans les banques, rappelle Denis Tétu. Ce jeu a contribué à créer les structures de commercialisation dans les Caisses régionales, dans la veine de la formation "Vendeur-Conseiller". »

LES DÉBUTS D'UN ORDINATEUR PRESQUE PORTABLE

Les contenus des cas marketing et commerciaux sont imaginés par l'IFCAM et le traitement des données est assuré par un cabinet spécialisé. La grande originalité consiste en l'utilisation d'un ordinateur capable de traiter les nombreuses données générées par la compétition. Leur analyse — l'ordinateur crachait des dizaines de pages par session — permet de décider par exemple s'il faut embaucher un démarcheur plutôt qu'un guichetier, ou encore de décider combien investir en publicité... L'opérateur entrainait les données et le formateur restituait les analyses le lendemain matin. « Ses soirées étaient très longues, car à cette époque c'est lui qui analysait les résultats, pas l'ordinateur ! » se souvient Denis Tétu. Décider a permis à plusieurs générations de chefs de bureau de découvrir les

Le saviez-vous ?

STR@TÉGICA EN CHIFFRES

- Depuis 2009, près de 200 sessions et 4 000 participants
- Près de 50 % des Caisses régionales ont formé leurs managers avec Str@tégiCA et 30 % ont formé les élus membres des conseils d'administration
- 3 jours de préparation pour chaque session et 100 critères paramétrables

ressorts du marketing. Sur le même principe, un jeu de simulation sera développé pour former les démarcheurs.

EFFICAM: DU MARKETING À LA GESTION GLOBALE D'UNE CAISSE RÉGIONALE

Suite au succès de Décider, l'IFCAM crée Efficam à la fin des années 80, simulant cette fois la gestion d'une banque de détail. L'objectif est de faire mesurer aux managers l'impact des décisions qu'ils prennent quotidiennement sur les résultats financiers de leur Caisse régionale, et le système d'interactions à l'œuvre dans le pilotage d'une entreprise, chaque groupe devant,

Une sorte de Monopoly® informatisé pour adultes

à l'image d'un comité de direction, maximiser le résultat de la Caisse régionale. Les participants étant issus de tous les secteurs, chacun peut ainsi mettre à l'épreuve des points de vue initialement différents et repartir au final avec une vision plus claire des mécanismes de gestion, des choix politiques selon lesquels ils s'ordonnent, et de la complémentarité des différentes fonctions de l'entreprise. Pour ces raisons, Efficam a également permis de former des membres de conseil d'administration ou des représentants du personnel. ▶

► L'ACTIVITÉ BANCAIRE PAR LE MENU

Toutes les composantes de l'activité bancaire sont prises en compte. Le commercial avec l'intermédiation (objectifs et politique de taux), la vente de services, la finance avec la gestion actif-passif, le hors-bilan, mais aussi les moyens mis en œuvre parce que les utilisateurs ont toute liberté pour faire bouger les curseurs permettant de décider des orientations de leur banque : salaires, marketing, formation, investissements... Sont aussi pris en compte les niveaux de risque engagés, de façon qu'apparaissent clairement les incidences de chaque critère, de chaque décision d'une direction, sur les résultats commerciaux et financiers. L'ensemble de ces simulations s'opère dans un environnement économique et financier paramétrable par l'administrateur du simulateur, sachant que le scénario de base est élaboré par les équipes de l'IFCAM à partir des données marketing et financières réelles de la Caisse régionale. Efficam s'est imposé comme un outil très puissant de formation et d'acculturation. Il a eu un impact majeur en permettant aux cadres de mieux comprendre, et donc de mieux relayer les stratégies du Groupe.

STR@TÉGICA* : TROIS JOURS, CENT PARAMÈTRES, SIX ANNÉES DE RÉSULTATS

Fin 2006, Jean-Louis Caucino, nouvellement arrivé à l'IFCAM, monte un groupe de travail¹ et charge HEC Montréal, qui collabore déjà avec une grande banque coopérative québécoise (les Caisses populaires Desjardins), de moderniser le jeu, de lui enlever son côté « boîte noire » qui nécessitait l'intervention systématique d'un consultant pour en adapter certains algorithmes, et de réduire la prééminence financière qui avait envahi le modèle. Ces travaux donnent naissance à Str@tégiCA, qui remplacera Efficam. Après avoir été testé par la Caisse régionale du Morbihan en 2008, Str@tégiCA est lancé en 2009. Il alterne sur trois jours l'enseignement des concepts financiers et la pratique, en partant

des données réelles d'une banque régionale coopérative. Qui fait quoi dans la banque? Que deviennent les capitaux? Qu'est-ce qui génère des résultats? Quels sont les moyens techniques, humains, financiers à mettre en œuvre? Dans quel environnement social, économique et politique évolue-t-on? Une centaine d'indicateurs permettent de mieux comprendre les impacts des décisions pour mieux agir à court, moyen et long terme. À raison de deux années par jour de formation, le jeu permet de simuler six années de résultats bancaires !

UN TRAVAIL D'ÉQUIPE RÉVÉLATEUR

Au-delà de la formation aux techniques de gestion d'une Caisse régionale, le jeu révèle les comportements plus ou moins solidaires, plus ou moins coopératifs, plus ou moins consensuels. Str@tégiCA peut ainsi inciter en complément à suivre une formation au management ou au développement personnel. « *Décider dans un environnement incertain alors que la banque vit sur du stock est un exercice difficile, explique Bernard Glinec, responsable de Str@tégiCA à l'IFCAM. Tout est interconnecté, toutes les composantes de l'entreprise participent d'une façon ou d'une autre à ses résultats. Str@tégiCA permet de montrer la contribution de chacun à ces résultats.* »

L'INDISPENSABLE SAVOIR-FAIRE DES ANIMATEURS

Une douzaine de formateurs issus du Groupe, dont des Form'Acteurs, se relaient pour animer plus de 20 sessions par an. Ils maîtrisent l'outil, les concepts et l'animation. « *Issus des finances, du contrôle de gestion, des ressources humaines, ils ont l'avantage de connaître le Crédit Agricole et d'être formés aux techniques d'animation de groupe, précise Bernard Glinec. Le succès de Str@tégiCA réside dans sa pédagogie ludique, pragmatique, et proche de la "vraie vie": oser et décider, puis constater les impacts de ses décisions, c'est très efficace.* » ■

* Str@tégiCA est issu de la réflexion et des contributions d'un groupe de travail composé de Christophe Chabroux, contrôleur de gestion à la CR du Morbihan et détaché à l'IFCAM pour ce projet, de Joël Dhuy, ex-responsable de projets à Casa et pour HEC Montréal de Benoît Tremblay, professeur d'économie financière et directeur de recherches, Marie-Josée Lapointe, responsable de projet, Eve Lamargot, chargée de projet, André Lapointe, informaticien en charge du projet, et André Thibault, professeur à l'université de Vlerick (Pays-Bas), consultant pour HEC Montréal.



Animer et faire vivre la ligne formation du Groupe

Depuis trente ans déjà, l'IFCAM organise des événements qui permettent aux acteurs de la formation de s'informer, de se rencontrer, de nouer des relations, et tout simplement de partager.



Hier, les journées nationales de la formation... L'événement traduit la volonté de partenariat entre l'IFCAM et les services formation et les directions des ressources humaines des Caisses régionales. Par exemple, en mars 1986, pas moins de 42 ateliers d'apport et de partage d'expériences sont proposés aux 130 participants, animés ou co-animés par des responsables de Caisses régionales ou de l'IFCAM. Cette organisation a été rendue possible par l'utilisation d'un logiciel créé à cette occasion par un consultant indépendant. Au plateau des conférences de la seconde journée figuraient Lucien Douroux, secré-

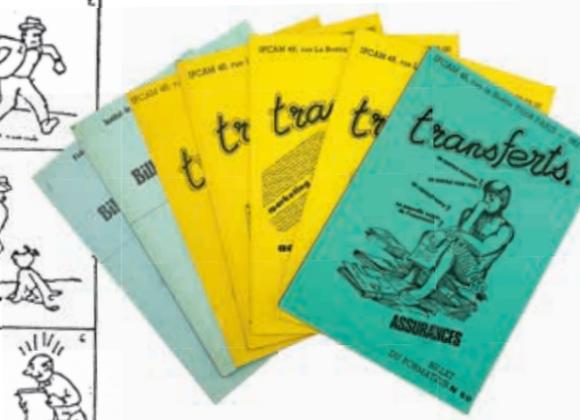
taire général de la FNCA, Jean-Yves de La Giroday, l'un des directeurs généraux les plus reconnus dans le Groupe, en pointe en matière de gestion des ressources humaines et de formation. L'ouverture sur l'environnement externe était apportée par Jacques Paitra, directeur de la Cofremca, et Pierre Caspar, l'un des meilleurs experts français de la formation des adultes. Cette deuxième journée se bouclait, à la surprise de certains, avec le témoignage d'un entraîneur sportif atypique, Gérard Houllier, qui était en train de réaliser une saison exceptionnelle avec l'équipe de football du PSG.

Ces réunions, ainsi que les publications telles que les «Billets du formateur» ou «Transferts», témoignaient d'un réel partenariat entre l'IFCAM, les directions des ressources humaines et les services de formation des Caisses régionales, mais aussi d'une reconnaissance institutionnelle. Complétées par des rencontres régulières en région au sein des Amicales où le franc-parler était de rigueur, ces journées nationales de formation se sont ensuite pérennisées, avec des formules toujours renouvelées et un succès constant.

AUJOURD'HUI, UN DISPOSITIF ÉLARGI

2013. Avec la création du GIE, l'IFCAM a mis en place des instances de coordination permettant l'échange privilégié et la co-construction sur différents sujets relatifs à l'offre, à l'activité et à la relation IFCAM-adhérents. En élargissant le sujet de la formation au développement des compétences, les directeurs des ressources humaines et les directeurs généraux adjoints sont également engagés dans la réflexion. L'IFCAM anime ainsi trois instances de coordination : le groupe référent responsables de formation, le Groupe référent «DRH» et le Comité d'orientation pédagogique, composé de directeurs généraux adjoints.

DE LA NÉCESSITÉ DE RÉFLÉCHIR
SOIGNEUSEMENT AUX EXIGENCES
DU TRANSFERT PÉDAGOGIQUE



Exemples de supports
d'information édités par
l'IFCAM depuis sa création.

Plus de 70 acteurs contribuent par ces voies au développement de la mission d'Université du Groupe. L'essor du digital fait apparaître de nouveaux supports : sites internet, newsletters (*La Lettre de l'IFCAM*, *Compétences & Connexions*, *IFCAM En Bref*, *C' dans l'air...*), des espaces communautaires (le site Form'acteurs, un extranet ouvert aux équipes de formation), mais bien sûr les traditionnelles Rencontres nationales de la formation perdurent. Elles sont désormais organisées deux fois par an et permettent d'échanger sur les actualités relatives à la formation et au GIE. Ce sont des moments forts au cours desquels les acteurs de la formation du Groupe viennent non seulement s'informer, mais aussi se rencontrer, nouer des relations et partager, dans une ambiance studieuse mais toujours conviviale. L'édition 2015, adossée au club MIKE (communauté des pratiques e-learning) s'est déroulée sur le thème des innovations pédagogiques, dont les MOOC. ■

LA FORMATION PROFESSIONNELLE EN FRANCE

Rédigé par Bernard Masingue,
partenaire d'Entreprise & Personnel

Une histoire balisée d'événements...

La loi sur la formation: un titre compliqué mais une grande ambition...

Cette grande loi – qui va devenir emblématique – est en effet parée d'un titre alambiqué: «*Organisation de la formation professionnelle dans le cadre de l'éducation permanente*». Elle veut ainsi prétendre que la formation professionnelle doit être autre chose qu'une seule formation technique: une véritable formation professionnelle et

de développement personnel dans toutes les composantes des termes... Bien sûr le «savoir-faire technique» est indispensable et incontournable... Mais on se rend compte qu'il est insuffisant. Cela est d'autant plus vrai dans les métiers de service (au début de leur formidable développement dans ces années-là), quand la posture (c'est-à-dire l'intelligence dans sa relation à autrui) et la maîtrise de son contexte de travail deviennent des ingrédients indispensables à la performance professionnelle individuelle et collective... Aussi, pour assumer cette ambition, va-t-on voir se développer cette formation professionnelle autour des concepts fédérateurs, de «savoir», de «savoir-être»... Dans ce nouveau contexte on observera l'émergence souvent heureuse, mais quelquefois moins, de nombreuses expérimentations pédagogiques (dynamique de groupe sous des formes très variées en particulier). Elles donneront lieu à de très belles réussites mais aussi à quelques abus...

Cette nouvelle loi donne également à chaque salarié un «droit individuel à la formation» sans spécifier véritablement les conditions et les moyens de son exercice. Ce dernier point va avoir une conséquence importante dans le dialogue social sur la formation: les représentants des salariés prônant le primat de ceux-ci dans les choix de leur formation, les directions d'entreprises demandant, elles, à leur direction de la formation d'élaborer des plans de formation en cohérence avec leur stratégie de performance et de développement. Dans ce nouveau contexte, quelques grandes entreprises vont décider d'aller plus loin et d'accompagner leur politique de formation par la création de structures internes de formation (appelées institut, centre de formation, université interne, campus...) capables de construire des offres en adéquation – sur le fond et sur la forme – avec les besoins du management, des salariés, et dans la dynamique de leur culture. ●

L'investissement-formation

Il est bien beau de «faire» de la formation mais à quoi cela sert-il ? Après plusieurs années de pratique de la loi, et devant l'importance des budgets de formation (en expansion constante à cette époque et dépassant déjà largement, dans les grandes entreprises, l'obligation légale de 1% de la masse salariale), s'est naturellement posée la question du «pay back» de ces dépenses. C'est ainsi qu'a émergé le concept «d'investissement-formation» («donner du sens à la dépense»). Pilotes de la formation et forma-

teurs, pour être capables de s'inscrire dans cette démarche et pour savoir répondre aux questions qu'on leur posait, sont alors allés chercher du côté des sciences de l'ingénieur, les réponses méthodologiques nécessaires, essentiellement autour de l'ingénierie de projet. C'est ainsi que son vocabulaire a été repris par le milieu de la formation avec beaucoup de succès, puisque l'ingénierie de formation et l'ingénierie pédagogique sont devenues très vite des «concepts» incontournables (dans les entreprises et aussi chez les organismes de formation pour la construction de leur programme). Bien évidemment le fait de maîtriser le vocabulaire ne suffit pas et c'est ainsi que va se créer un certain clivage entre ceux qui «parlent d'ingénierie» et ceux qui savent la pratiquer, parce qu'ils ont su se professionnaliser en conséquence. La littérature va les y aider avec nombre de

publications souvent de grande qualité. Le métier «d'ingénieur de formation» (sous des appellations diverses) va s'officialiser et se distinguer du métier de formateur. Des formations universitaires vont se développer un peu partout dans des conditions de fiabilité et d'excellence variables. La notion d'objectifs à atteindre va se généraliser (avec la célèbre formule «à l'issue de la formation il sera capable de... »).

Mais assez vite le concept «d'objectif de formation» va se révéler trop pauvre voire inadéquat. Les démarches d'investissement vont mettre en évidence que la formation est un moyen (pas une fin en soi) et qu'elle doit se mettre au service d'objectifs dont elle n'a pas vocation à décider elle-même. Dans le même temps, le travail entrepris sur les notions de

«compétences» va permettre d'articuler et de bien distinguer objectifs de la formation (essentiellement compétences à acquérir) et objectifs pédagogiques (construction et condition de leur acquisition). Naturellement, va aussi émerger la question des résultats obtenus, c'est-à-dire de l'évaluation de la formation. Si la mesure de la satisfaction des participants va se généraliser utilement, celle des effets observés dans les situations de travail sera beaucoup plus problématique alors qu'elle est pourtant indispensable à la logique même de l'investissement. ●

La formation est un moyen et pas une fin en soi

Juillet
1971

Loi dite «loi Delors» portant sur l'organisation de la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente, issue de l'accord interprofessionnel de 1970. Elle inscrit le droit à la formation pour les salariés et organise les règles de son financement par les entreprises.

Juillet
1978

Création par la loi du congé individuel de formation (CIF). Il a pour objet de permettre à tout salarié, au cours de sa vie professionnelle et à son initiative, de suivre des sessions de formation indépendamment de sa participation aux stages inclus dans le plan de formation de son entreprise.

Aller en formation oui, mais pas pour retourner à l'école

Dès son origine, la formation professionnelle a voulu se distinguer des pédagogies de la formation initiale. D'abord parce que l'enseignement des « savoir-faire » ne s'apprend pas comme celui des savoirs. Mais aussi et surtout parce que les stagiaires de la formation professionnelle sont essentiellement des adultes (on parlera même pour eux « d'andragogie » pour bien manifester la différence).

Mais entre l'intention et l'action il peut y avoir quelques distinctions, et la tentation de « scolariser » la formation professionnelle demeurera permanente. On va le constater souvent, en fait dès que l'apprentissage professionnel ne concerne plus les métiers manuels et leurs gestes associés, mais qu'il concerne plutôt l'acquisition de compétences dans des métiers organisés autour de procédures et de règles (ce qui est majoritairement le cas dans le travail tertiaire). D'où

l'importance volumétrique des formations dans une salle avec exposés « magistraux » (certes en utilisant « paperboards » et autres rétro-projecteurs plutôt que des tableaux noirs), surtout quand les formateurs n'auront reçu qu'une qualification sommaire: ils auront tendance, par sécurité, à reproduire les modèles connus...

Pour dépasser cela, quelques organisations de pointe vont se donner l'ambition de « sortir » de cette scolarisation.

Sans contester le fait que des séquences théoriques, avec leur pédagogie magistrale, seront toujours utiles, ces organisations vont cependant mettre en œuvre des pédagogies pensées pour des adultes, au service de l'acquisition de l'ensemble des compétences professionnelles nécessaires dans leurs métiers.

Vont ainsi se développer travaux de groupe, simulations professionnelles, techniques et comportementales, jeux d'entreprise, études de cas, etc.

Ces manières d'apprendre vont révéler deux choses essentielles: d'abord que, dans ces situations, le stagiaire ne peut plus être considéré seulement comme un récepteur. Il est participant de sa propre formation. Il s'y investit. C'est lui qui se forme même s'il y est largement incité et aidé... D'ailleurs on va bientôt l'appeler un « apprenant » pour bien marquer cette réalité.

Le second constat est que le métier de formateur devient beaucoup plus exigeant: il ne s'agit plus seulement de transmettre mais aussi d'animer, d'accompagner et plus globalement de savoir maîtriser des situations d'apprentissage davantage portées par le travail des participants que par un programme bien défini. La barre devient haute pour les pilotes de ces processus et l'amateurisme ne peut être de mise: il est durement sanctionné. ●

Le stagiaire n'est plus considéré comme un simple récepteur

Septembre
1985

Signature entre le CNPF et les syndicats (à l'exception de la CGT) d'une déclaration commune: volonté de développer la formation en alternance et nécessité de simplifier et d'améliorer les procédures.

Juillet
1990

Loi définissant le crédit formation individualisé (CFI) et instituant un droit individuel à la qualification en tant que principe général du Code du travail.

L'exigence de professionnalisme dans les différents métiers de la formation...

Au fur et à mesure que la formation professionnelle s'est imposée comme une composante de la vie des entreprises, une véritable « chaîne de travail » s'est peu à peu constituée pour assurer les productions de formation qui devaient en découler. À savoir: piloter et décider des stratégies, recueillir et analyser les demandes de formation et les besoins exprimés, décider des actions, construire des dispositifs pertinents et adaptés, concevoir et/ou choisir les outils

pédagogiques, assurer, ajuster, animer, évaluer les prestations... On s'est vite rendu compte que toutes ces prestations demandaient des compétences distinctes et que, par exemple, le fait d'être un remarquable formateur ne prédisposait pas nécessairement à maîtriser les pratiques d'ingénierie (et réciproquement). Se sont ainsi développés simultanément des métiers de responsable (ou directeur) de la formation, de responsable de l'ingénierie, de concepteur pédagogique, de formateur, d'animateur et aussi de logisticien... En clair la maîtrise de son métier dans la « chaîne de production de la formation » est devenue un paramètre essentiel pour la qualité globale des formations dans l'entreprise. Car à quoi cela peut-il servir d'avoir une belle politique si l'on ne sait pas la mettre en œuvre avec la qualité requise? À l'inverse, quelle est la valeur ajoutée d'un

remarquable formateur-pédagogue s'il doit assurer des formations décidées mais qui n'ont pas véritablement d'intérêt?

À ces évidences est venue s'ajouter la montée en puissance des tâches administratives liées aux politiques de formation: obligations découlant des contraintes fiscales, juridiques et réglementaires imposées par le législateur, rôle de plus en plus important des organismes mutualisateurs dans la

financement de la formation... Tout un ensemble de contraintes rendant très lourde l'administration de la formation professionnelle. Au fil du temps, le niveau de professionnalisme requis pour dominer ces contraintes d'administration et de gestion est devenu tellement évident que les fonctions qui en découlent sont devenues majeures dans les services de formation (au risque quelquefois d'en faire oublier les autres...).

Encore aujourd'hui et sans tomber dans la caricature du « cordonnier le plus mal chaussé », on peut cependant observer dans bien des situations qu'il existe toujours de belles zones de progrès pour atteindre les niveaux de professionnalisme exigés par les enjeux de performance attendus de la formation professionnelle, au service des entreprises et de leurs salariés. ●

À quoi cela peut-il servir d'avoir une belle politique si l'on ne sait pas la mettre en œuvre avec la qualité requise ?

Janvier
2002

Loi de modernisation sociale instituant la validation des acquis de l'expérience (VAE).

Novembre
2003

Loi relative à la formation professionnelle tout au long de la vie. Elle crée un droit individuel à la formation (le DIF). Elle crée le « contrat de professionnalisation » pour les salariés (en poste ou intégrant l'entreprise) dont la qualification est insuffisante. Elle modifie les règles de financement de la formation professionnelle, portée à 1,6% de leur masse salariale pour les entreprises.

Novembre
2009

Loi instituant un fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP) pour les demandeurs d'emploi et les salariés les moins qualifiés, et réorganisant les Organismes collecteurs (OPCA).

Mars
2014

Loi instituant le compte personnel de formation (CPF) qui supprime, de facto, le DIF créé par la loi de 2003. Elle donne aux salariés un droit à un conseil en évolution professionnelle (CEP) gratuit et à l'extérieur de l'entreprise. Elle institue l'obligation d'un entretien d'évolution professionnelle tous les deux ans pour chaque salarié. En contrepartie, elle supprime l'obligation fiscale de dépense. Elle institue cependant une obligation de versement de 1% de sa masse salariale à son OPCA pour servir le financement du CPF, des contrats de professionnalisation, du CIF et du FPSPP.

La formation professionnelle est aussi une occasion d'ouverture et de rencontres

Au fil du temps et des pratiques, surtout quand elles font appel aux pédagogies actives et aux travaux de groupe, un constat s'impose: en plus de ses objectifs de compétences, la formation possède en elle une autre « valeur ajoutée » d'un grand intérêt: elle permet à ses participants d'y faire des rencontres utiles et souvent très heureuses. D'autant que, dans bien des cas, les « autres » sont des homologues. On peut donc, dans les temps morts, dans les moments formels et informels, dialoguer, échanger et confronter des pratiques, se procurer de l'information sur ses situations professionnelles, bref s'enrichir de la réalité des autres, et soi-même y apporter sa contribution. Cette réalité assez évidente ne va pas échapper aux pilotes de la formation et va même devenir dans certains cas un objectif. Particulièrement pour les centres de formation interne des grandes entreprises : on le com-

prend facilement, la formation professionnelle contribue, parmi d'autres moyens, à favoriser le sentiment d'appartenance, à développer les cultures professionnelles communes entre homologues et aussi quelquefois, phénomène sous-estimé, à développer des réseaux d'appartenance et à créer des synergies utiles...

Ainsi, à côté de formations strictement professionnelles, va-t-on voir se créer et se développer des séminaires ciblés principalement sur ces objectifs de rencontre et d'échange. Ce sera le cas par exemple des séminaires pour jeunes cadres quelques mois après leur recrutement, mais aussi pour des managers confirmés à des moments de leur carrière... Plus globalement, la dynamique des échanges et des rencontres entre ses par-

ticipants va devenir un « artefact » profitable, positif et heureux de tout stage de formation aussi bien pour ceux qui les suivent que pour leurs employeurs. ●

La formation professionnelle contribue à développer les réseaux d'appartenance et à créer des synergies utiles

L'indispensable place du travail pour se professionnaliser

En 1971, dans la dynamique de la nouvelle loi, elle-même portée par un accord national paritaire interprofessionnel, s'était créé un consensus plus ou moins implicite pour convenir que la formation des salariés devait s'effectuer à « l'extérieur » de leur situation de travail. C'était considéré comme une condition nécessaire pour prendre le recul indispensable aux apprentissages et aussi pour garantir la neutralité de ceux-ci. Si cette conception garde, dans un certain nombre de situations, une part de sa pertinence, les exigences accrues de professionnalisme sont venues en contester le principe universel. Et cela du fait même des évolutions du travail: montée en puissance de la responsabilité – et donc d'une certaine autonomie – des salariés dans les manières d'exercer leur emploi, développement des métiers de « front-office » mettant en relation directe client et salarié... En fait, un ensemble de facteurs contestant les règles classiques du taylorisme et de la bureaucratie, et permettant au salarié d'organiser les formes

d'exercice de son emploi (à l'intérieur bien sûr d'un cadre de contraintes). Dans cette réalité, la professionnalisation de ce salarié ne peut se construire que par une confrontation directe avec la « situation de travail », laquelle est toujours plus complexe que son énonciation dans un référentiel, quelle que soit la qualité de celui-ci... Il est alors

Une simulation ne sera jamais totalement considérée comme étant « la » réalité du travail

revenu au système et aux acteurs de la formation de savoir construire des dispositifs qui puissent s'appuyer réellement sur les situations de travail de chaque participant et offrir des effets positifs pour ses pratiques quotidiennes... Trois grandes familles de dispositifs vont chercher à répondre à cette ambition: « Les pédagogies de simulation » pour « reproduire »

des situations de travail dans lesquelles les apprenants, en responsabilité, sont appelés à prendre les décisions qui s'imposent de leur point de vue et à mettre en œuvre les processus adéquats... La digitalisation offre, ici, de grandes opportunités par les capacités qu'elle offre de reproduire le réel avec beaucoup d'exactitude (comme les simulateurs de vol

dans l'aviation). Des progrès spectaculaires sont à attendre encore dans ce domaine, porteurs d'importantes plus-values pédagogiques. Pour autant une simulation reste une simulation. Par définition, elle ne sera jamais totalement considérée comme étant « la » réalité du travail.

« Les apprentissages en situation de travail. » Il s'agit là d'inverser les choses et de faire du travail un moment formateur. Cela n'est pour autant possible qu'à condition de respecter impérativement les règles de toute action de formation. À savoir: un contrat d'apprentissage préalable, une procédure participative définie et acceptée, une évaluation...

« La pédagogie d'alternance », c'est-à-dire coupler apprentissage théorique et académique dans un lieu de formation, et apprentissage en situation de travail accompagné par un tuteur. Dans cette pédagogie, la situation de travail est prise en compte dans les enseignements théoriques et les apprentissages académiques sont utilisés dans les situations de travail. Elle est certainement la voie d'excellence de la professionnalisation, d'autant qu'elle nécessite une coopération et une co-construction avec les unités de travail et leur manager. Elle est donc d'évidence une voie d'avenir, même si les conditions de sa mise en œuvre sont exigeantes. ●

1990

Création de Pacifica, filiale pour l'assurance dommages

Loi sur le crédit formation individualisé (CFI); le droit individuel à la qualification devient principe général du Code du travail

1991

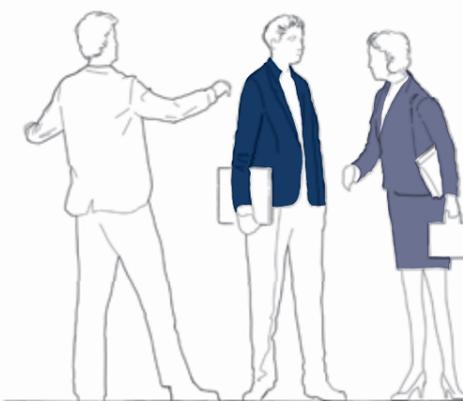
Le Crédit Agricole peut à présent financer les entreprises ; il est désormais une banque universelle

1992

Décret sur l'ouverture du sociétariat

1996

Acquisition d'Indosuez et création d'Indocam, filiale de gestion d'actifs



Le temps est déjà loin où l'agriculture était le territoire exclusif du Crédit Agricole. Les clients, les produits, se sont diversifiés. Au début des années 90, avec la création de la filiale Pacifica, le Crédit Agricole s'ouvre au vaste marché de l'assurance dommages. Un marché qui s'ajoute à celui – déjà investi par le Groupe – de l'assurance vie.

Nouveaux métiers : sans cesse apprendre, toujours se perfectionner

Les années 90 marquent la fin du monopole du crédit aux agriculteurs et l'ouverture à tous les marchés. Forte de sa croissance, la banque coopérative consolide son statut de grande banque. Après l'entrée sur le marché des assurances, les horizons s'ouvrent largement : marché des entreprises, gestion d'actifs, crédit à la consommation... Les collaborateurs doivent se perfectionner et se diversifier. L'apprentissage fait son apparition.

Bancassurance : un nouveau métier pour le Crédit Agricole

Si les prémices de son activité d'assurance remontent au début des années 70, c'est au milieu des années 80 que le Crédit Agricole crée sa première compagnie d'assurance vie. **Un nouveau challenge intervient quelques années plus tard avec l'assurance dommages, un tout autre métier.**



Le Crédit Agricole annonce la création de sa compagnie d'assurance vie en 1985 à l'occasion du Congrès de la FNCA. Predica naît un an plus tard et lance le premier plan d'épargne retraite. Convaincu que l'assurance dommages est un axe de développement

L'essor de l'assurance est un challenge pour le réseau

stratégique porteur d'avenir, le Groupe crée Pacifica en 1990. Mais la diversification vers les métiers de l'assurance avait débuté dès 1972. Les agences proposaient à leurs clients agriculteurs les contrats de prévoyance et



d'assurance vie de Soravie, filiale conjointe du Crédit Agricole et de Groupama (Assurances mutuelles agricoles à l'époque). À ses débuts, l'assurance vie, jugée compliquée et peu transparente par les Français, ne suscite pas un grand engouement. Une fois ces défauts corrigés, une fiscalité et des taux de rémunération attractifs font croître fortement le marché, dont les banques deviennent les principaux acteurs.

1986 : ACCOMPAGNER LE LANCEMENT DE L'ASSURANCE VIE

Le développement de l'assurance est un bouleversement culturel pour le réseau. De plus, pour distribuer des produits d'assurance, la réglementation impose aux conseillers, désormais « intermédiaires

en assurance », de détenir une carte professionnelle garantissant leur niveau de formation. La compagnie se charge de la formation sur les offres commerciales. L'IFCAM et un réseau de correspondants, accrédités par ses soins dans les Caisses régionales, organisent les parcours de formation et l'examen permettant la validation des acquis et la délivrance de la carte professionnelle. La formation s'organise à grande échelle. En 1988, Predica compte déjà 2 000 conseillers habilités. Pour Michel Villatte, qui a dirigé et développé Predica de 1991 à 2005, la formation est un sujet capital. « Si l'assurance s'est développée aussi vite, c'est parce que tout le monde au Crédit Agricole a été très réactif, IFCAM compris », témoigne-t-il. Le programme de formation pour l'obtention de la carte professionnelle a été conçu ►

► en étroite collaboration entre les équipes de Predica et celles de l'IFCAM, puis démultiplié dans les régions. Pas moins de 10 000 personnes ont été formées en quelques années.

INTÉGRER L'ASSURANCE VIE DANS LES FORMATIONS DIPLÔMANTES

En parallèle, un groupe de travail composé de responsables assurances en Caisses régionales planche avec l'IFCAM pour intégrer les formations sur l'assurance et ses fondamentaux dans les parcours diplômants. Tous les niveaux sont concernés et bénéficient de cours spécialisés. Très longtemps responsable d'un cours du CETCA, administrateur de l'IFCAM de nombreuses années puis président pendant neuf ans de l'Institut de formation de la profession de l'assurance, Michel Villatte souligne l'importance des formations qualifiantes mises en œuvre par l'IFCAM : « Une des grandes forces des dirigeants du Groupe a été de pousser la formation. Former de bons vendeurs permet une meilleure satisfaction des clients. Cela a contribué au développement de la bancassurance ».

1990 : LANCEMENT DE L'ASSURANCE DOMMAGES

Fort de cette diversification, le Crédit Agricole crée Pacifica, sa propre compagnie d'assurance dommages. L'activité, qui se situe sur le terrain du risque assurantiel pur – le client verse une prime en prévision d'un risque – est très différente de l'assurance vie qui est un produit d'épargne. L'approche novatrice du métier et des produits aura un rôle déterminant dans le succès de cette nouvelle activité, tout comme le tempérament d'entrepreneur et le talent de marketing de ses dirigeants – Jean-Michel Cornudet puis Patrick Duplan, appelé au Crédit Agricole en 1987 pour mettre en place cette nouvelle activité qu'il animera et dirigera pendant 15 ans.

CO-CONSTRUIRE LA FORMATION DES BANQUIERS ASSUREURS

« Toutes les fonctions concernées étaient réunies autour de la même table : finances, risques, organisation,

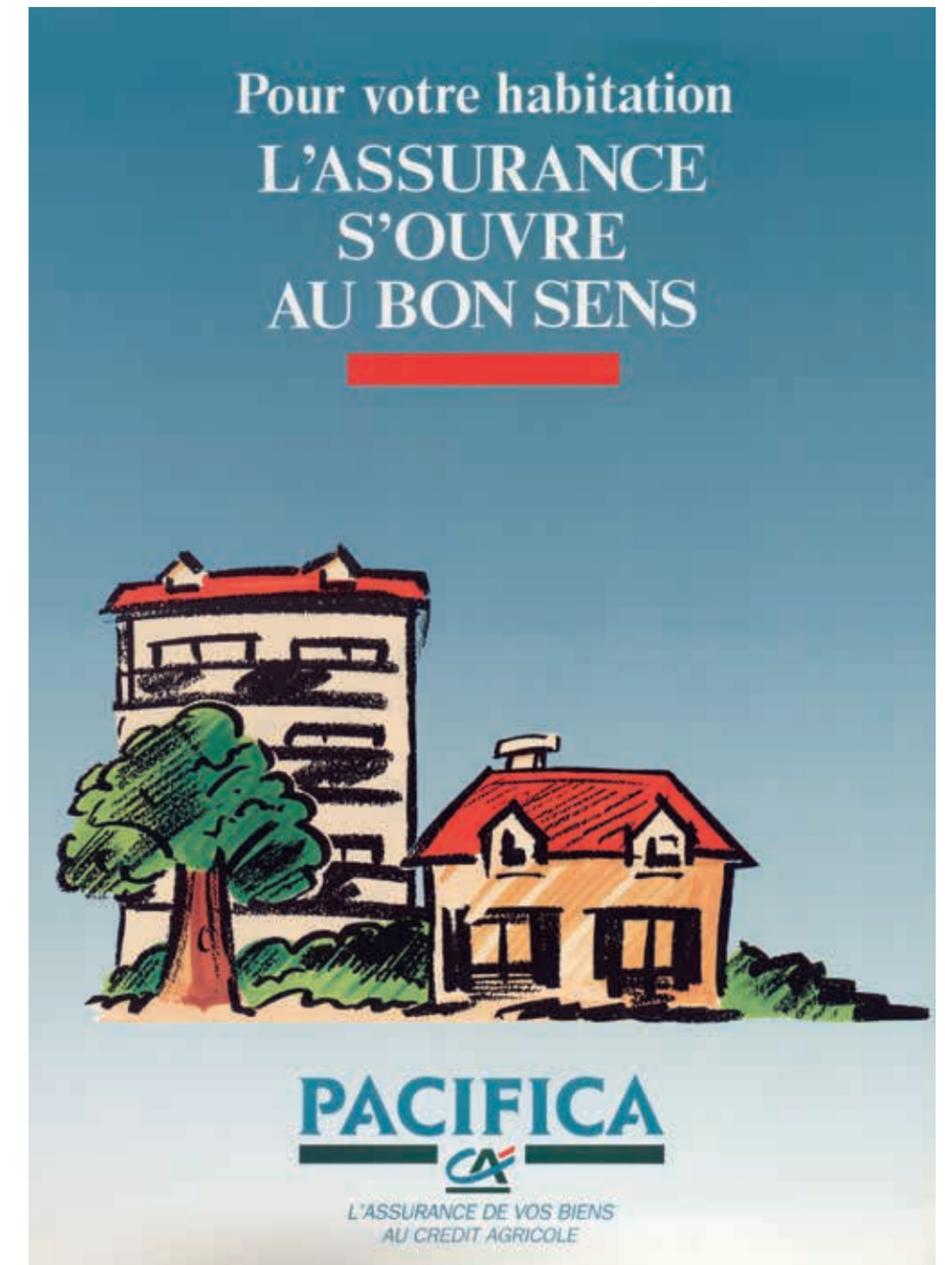
distribution, informatique, communication et naturellement formation avec l'IFCAM. La co-création est inscrite dans le code génétique de Pacifica », rappelle Patrick Duplan qui coordonne tous les aspects du projet. Formation comprise. La « Mission IARD (incendie, accident et risques divers) », pilotée par la Caisse nationale pour imaginer Pacifica, s'appuie sur les Caisses régionales en matière de distribution et sur l'IFCAM pour la formation. La formation doit faciliter l'adoption des innovations commerciales de Pacifica : par exemple la prise en charge des besoins du client par un seul interlocuteur, la déclaration et la gestion des sinistres par téléphone (une première en France)...

ACCOMPAGNER LES CAISSES RÉGIONALES DANS DE NOUVEAUX MÉTIERS

Comme précédemment pour Predica, les formations diplômantes intègrent des cours sur les assurances dommages pour tous les niveaux. Les équipes de formateurs sont constituées d'intervenants de l'IFCAM et de correspondants experts de Pacifica capables de répondre à toutes les questions techniques ou réglementaires.

Faciliter l'adoption des innovations commerciales de Pacifica

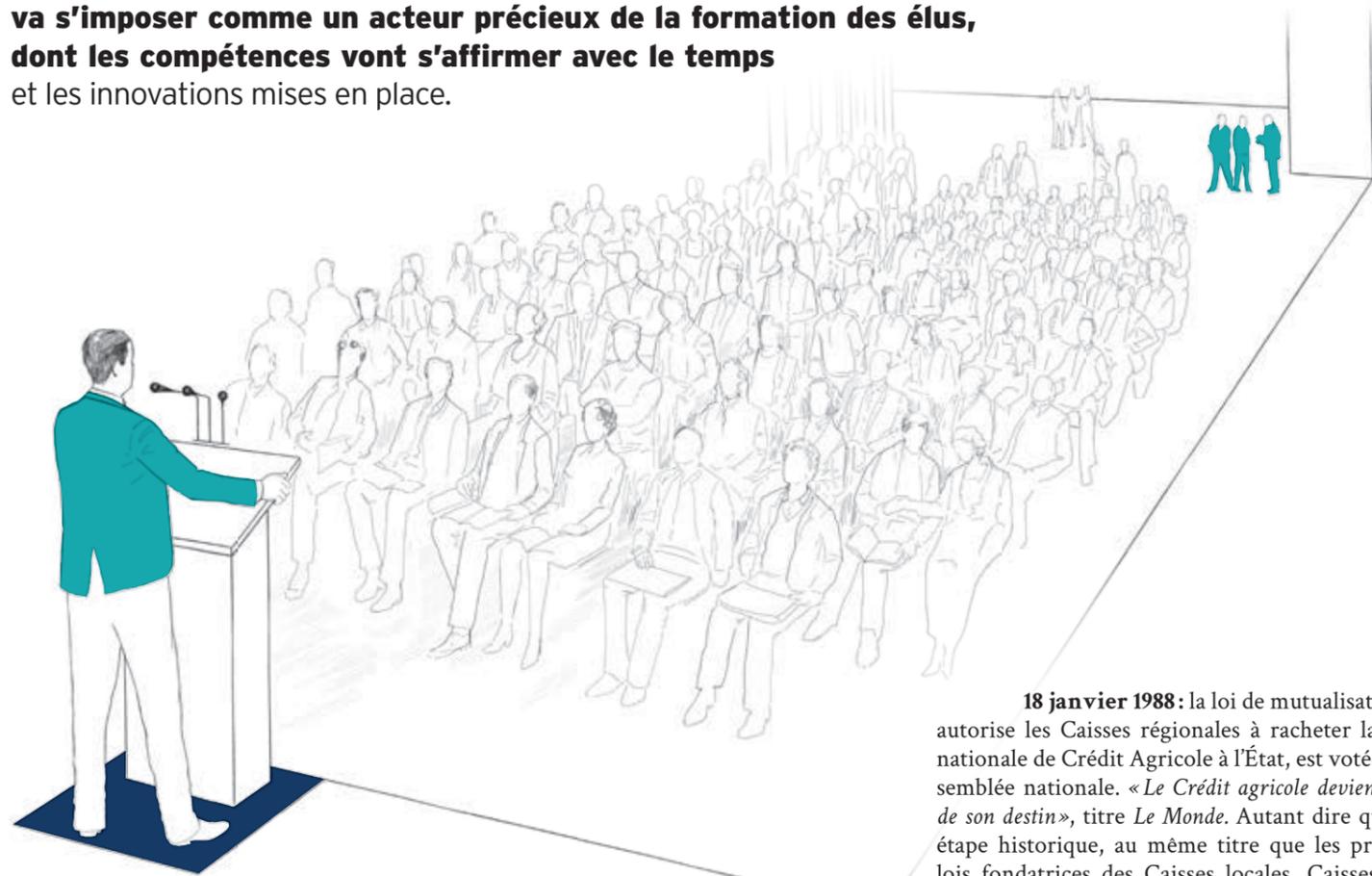
Les formations consacrées à la délivrance du précieux sésame s'égrènent à un rythme soutenu. Les examens pour l'octroi de la carte se déroulent dans les Caisses régionales où un jury composé de représentants des Caisses, de Pacifica et de l'IFCAM garantit le bon déroulement des épreuves et la conformité des résultats. Après son intégration au Groupe en 2003, la nouvelle filiale LCL entrera à son tour dans le dispositif de formation. ■



Campagne publicitaire pour Pacifica.

Beaucoup d'appelés, beaucoup d'élus

Le Crédit Agricole, on le sait, est indissolublement attaché à son modèle mutualiste. À la clé, cette gouvernance dite à « quatre yeux ». **L'IFCAM va s'imposer comme un acteur précieux de la formation des élus, dont les compétences vont s'affirmer avec le temps** et les innovations mises en place.



18 janvier 1988 : la loi de mutualisation, qui autorise les Caisses régionales à racheter la Caisse nationale de Crédit Agricole à l'État, est votée à l'Assemblée nationale. « *Le Crédit agricole devient maître de son destin* », titre *Le Monde*. Autant dire que cette étape historique, au même titre que les premières lois fondatrices des Caisses locales, Caisses régionales et de la CNCA, donne un nouvel élan au Crédit Agricole, que l'on commence à appeler « le Groupe » plutôt que « l'Institution ».

UNE NOUVELLE GÉNÉRATION D'ÉLUS

Les profils des administrateurs évoluent. La génération des notables laisse peu à peu la place à une génération d'hommes plus investis, mieux formés, tenants d'une agriculture moderne et ouverts sur le monde. Parmi eux Yves Barsalou, Marc Bué, Claude Ruelle ou encore Alexis Gourvenec, qui arrivent « aux responsabilités ». Ils viennent des organisations agricoles, du CNJA (Centre national des jeunes agriculteurs), des Jeunesses agricoles chrétiennes... La formation des élus est un nouveau défi.

Ensemble, ces nouveaux dirigeants vont donner l'impulsion. « *Il fallait innover pour répondre rapidement à la nouvelle donne et revoir profondément l'existant...*, se souvient Michel Bac, tout juste nommé responsable de la formation des administrateurs à l'IFCAM. *Il fallait accompagner les présidents et préparer les administrateurs à devenir les présidents de demain. Donc actualiser les formations existantes et innover pour répondre à la nouvelle donne.* » La mission est délicate car le dispositif doit bien respecter le distinguo entre les fonctions d'administrateur et de dirigeant bancaire, tout en permettant de développer le principe de la gouvernance (terme qui n'avait pas encore été inventé) des « quatre yeux ». La mission est menée en étroite association avec la Fédération et l'Association des présidents. Michel Clavé, qui assure à la FNCA le secrétariat de l'Association des présidents à cette époque, sera pour l'IFCAM un partenaire précieux.

TROIS SÉMINAIRES HORS DU COMMUN

La gamme de formations proposée aux élus sera marquée par trois innovations : le séminaire Asie, le séminaire Mendras et Perfectam. Le premier séminaire des présidents a donc lieu en Asie. Nous sommes en 1990 et la planète a les yeux braqués sur les « trois dragons ». Michel Bac conçoit un séminaire novateur,

ouvert sur le monde : une conférence préparatoire sur la Chine animée à Paris par des intervenants de haut niveau, puis c'est le départ pour l'Asie avec un programme de rencontres et de visites très dense. Les participants n'ont pas le temps de souffler. Un rapport d'étonnement individuel, puis un travail par sous-groupes pour rédiger des comptes rendus portant sur des thèmes aussi variés que les facteurs de dynamisme et de développement, les comportements et les modes de vie, l'évolution de l'agriculture et de l'agroalimentaire, du système bancaire et financier, des technologies et de l'industrie... L'implication est totale.

La génération des notables laisse la place à une génération d'hommes plus investis

« *Quel avenir pour le monde rural ?* », séminaire élaboré avec le sociologue Henri Mendras et son équipe de L'OFCE et de l'INSEE après la publication de leur livre *La Seconde Révolution française* (Gallimard, 1988), a été suivi par plusieurs centaines de personnes en trois ans. Le dîner-débat du premier soir était parfois extrêmement animé lorsqu'étaient abordées les questions de l'évolution de l'agriculture et du monde rural, avec Bertrand Hervieu, sociologue spécialiste des questions rurales et agricoles, mais aussi celles de la famille et des valeurs, ou encore du partage de l'eau...

PERFECTAM, UNE PIÈCE MAJEURE DANS L'ÉDIFICE DE LA FORMATION

Le cycle Perfectam, créé en 1991, prépare les futurs présidents à exercer des responsabilités allant bien au-delà de la représentation. Les débats ont été ►



► longs et nourris, sur les contenus, les modalités, et aussi la question de savoir qui serait admis dans ce dispositif à forte dimension politique. Au final, il est apparu sage de le proposer aux membres du bureau du conseil d'administration et de laisser le président constituer un vivier dans lequel il choisirait, le moment venu, qui proposer pour lui succéder. Ce cycle très complet est composé de sept séminaires répartis sur neuf mois. Les premiers cycles sont animés par Pierre Caspar, « un des

Perfectam tourne à plein régime depuis près d'un quart de siècle

grands experts français de la formation des adultes, un esprit brillant capable d'inciter un groupe à donner le meilleur de lui-même», précise Michel Bac. Alain David, fils d'agriculteurs d'Ille-et-Vilaine, a créé sa première entreprise dans le bâtiment à 23 ans. Devenu le plus jeune élu de la

chambre de commerce et d'industrie à 29 ans, il est remarqué par le Crédit Agricole. Et c'est ainsi qu'il entre en Caisse locale. Il sera président de la Caisse régionale de 2002 à 2012. Entre-temps, son président l'a inscrit à Perfectam : « J'ai toujours été partant pour aller en formation, mais j'ai vécu celle-ci d'une manière exceptionnelle. On a formé une belle équipe. Pierre Caspar, du Cnam, était un pur de la transmission du savoir. »

Franz Woerly, venu de la Caisse régionale du Morbihan, développe, organise et co-anime Perfectam depuis le « 7 » (chaque cycle porte un numéro de promotion) après que Michel Bac eut pris d'autres responsabilités au sein de l'IFCAM.

Perfectam tourne à plein régime depuis près d'un quart de siècle. Les sessions s'enchaînent sans interruption et le nombre de participants n'a cessé de croître, développant un esprit « promo » apprécié de tous. « Lorsqu'un administrateur prend la parole, je sais s'il a participé à un cycle Perfectam », rapporte un directeur général de Caisse régionale. Les inscriptions se font naturellement au fil du renouvellement au sein du bureau des conseils. Certains présidents de Caisse régionale n'hésitent pas à inscrire les nouveaux administrateurs très à l'avance. « J'ai pris ce matin une inscription pour dans... 3 ans », précise Franz Woerly.

UNE FORMULE PÉRENNE ET UN CONTENU SANS CESSER RENOUVELÉ

« La majeure partie du cycle se passe ici à la Fédération (où sont aussi les locaux de l'IFCAM), c'est important du point de vue symbolique de visualiser où s'exercent le pouvoir et la gouvernance. Tout doit faire sens, rien n'est laissé au hasard », souligne Franz Woerly. Le dernier séminaire, lui, a toujours lieu dans la Caisse régionale de l'un des 18 participants. Chaque année, de nouveaux sujets qui suivent l'actualité ou anticipent les tendances sont présentés et décodés avec le Groupe. Sur l'ensemble du cycle, une trentaine d'intervenants internes et externes sont mobilisés. Depuis 2008, la demande des élus en matière de connaissance bancaire et de culture

économique est naturellement plus importante. Les questions sont plus nombreuses et plus pointues. De même, les réglementations récentes dictées par les instances de contrôle depuis la crise financière imposent aux Caisses régionales la création de comités spécialisés qui renforcent la nécessité de donner aux élus les clés pour apprécier ces nouveaux impératifs. La responsabilité du conseil d'administration en matière financière s'est accrue, et Perfectam joue un rôle important de formation face à ces nouvelles exigences.

UNE FORMATION AU SERVICE DU MODÈLE COOPÉRATIF

Longtemps, les élus de Caisses locales sont venus en formation à l'IFCAM. En 1992, on a dénombré jusqu'à 550 inscriptions en formation nationale (mais il y avait aussi 80 Caisses régionales, donc autant de conseils d'administration). Le calendrier couvrait la saison hivernale, période de calme dans les champs. Il pouvait y avoir deux à trois séminaires simultanés. Des titres alléchants : « Civilisations, cultures et grands modèles d'organisation », ou bien déjà « L'avenir de la banque française : menaces et opportunités », un grand classique... « D'Internet au multimédia : vers la société de l'information » (prémonitoire...), et bien sûr : « Marchés agricoles et stratégies des acteurs à l'horizon 2000 » (Crédit Agricole oblige...).

De tels séminaires – surtout agricoles – pouvaient réunir près de 30 administrateurs pendant trois à quatre jours autour d'intervenants éloquents, voire d'authentiques « tribuns ». Plusieurs générations d'administrateurs se souviennent des interventions de Jean-Louis Lespes, Sabine Monnier, Michel Rudnianski, Daniel Haber, Laurent Creton, sans oublier Serge Alecian, qu'une fois par an ils retrouvaient avec passion à l'IFCAM. Dans les années 90, les sujets en vogue étaient très souvent prospectifs, et quelques administrateurs revenaient parfois une seconde année réécouter le même intervenant pour vérifier « si ce qu'il avait prédit (sic) s'était réalisé ». ■

ENTRETIEN AVEC...



Luc Démazure,
betteravier près de Laon
dans l'Aisne, ancien président
de la Caisse régionale de Nord-Est
et de l'Association des présidents.

« J'ai connu beaucoup de monde au Crédit Agricole grâce à l'IFCAM »

« En 1976, j'ai suivi mon premier séminaire à l'IFCAM, et je n'étais qu'administrateur de Caisse locale. C'est Henri de Benoist, alors président de la Caisse régionale, qui m'avait permis d'y aller. J'ai eu cette chance. Car ensuite et jusqu'en 1989 j'ai pu suivre deux voire trois séminaires par an. Il y a eu un séminaire sur la biologie, on y parlait de l'ADN, des choses que l'on ne connaissait pas. » Et on rencontrait ses collègues, d'ailleurs : « J'ai connu beaucoup de monde au Crédit Agricole grâce à l'IFCAM. Cela m'a permis de me rendre compte que les Caisses avaient à la fois des différences et des complémentarités importantes. C'était une ouverture très intéressante ».

Une fois président de l'Association des présidents, il restera attaché à la formation des élus. « Le Cycle de perfectionnement des présidents avec les voyages, c'était aussi de la formation. Et puis il y eut le séminaire annuel de l'Association initié par François Thibault en 2003 à Bordeaux. » Luc Démazure a également aimé transmettre à l'IFCAM : « J'ai été invité à intervenir dans des séminaires de managers, pour y expliquer le mutualisme, la coopération, le rôle de l'élu et tout ce qui concerne le fameux "quatre yeux". Ces rencontres étaient importantes pour moi ». Mais en tant qu'ancien dirigeant de Caisse, pour lui, la formation a été un révélateur de l'engagement : « Je propose un parcours de formation à un administrateur pour observer sa réaction. S'il réorganise son temps pour se former, c'est qu'il est prêt ». ●

Grâce à l'IFCAM, l'apprentissage gagne la banque

Recruter en apprentissage... Longtemps la tâche aura été impossible pour le monde bancaire. Le verrou législatif saute à la fin des années 80 avec l'ouverture de l'apprentissage aux diplômes de l'enseignement supérieur. Créés par l'IFCAM, des CFA (Centres de formation par l'apprentissage) dédiés aux métiers bancaires vont permettre la mise en place d'un dispositif gagnant-gagnant, utile aux jeunes comme au Groupe.



Aussi étonnant que cela puisse paraître à ceux qui n'ont jamais connu le plein emploi, dans les années 90, les banques ont bien du mal à recruter de jeunes commerciaux ! À cela deux raisons : les bons profils commerciaux sont rares, et les candidats pas aussi nombreux que souhaité. En 1987, la loi change et l'apprentissage, jusque-là réservé aux métiers manuels, s'ouvre à tous les diplômes de l'enseignement supérieur pourvu qu'ils soient « professionnalisants ». Gérard Torloting, directeur général de l'IFCAM, et Yves Jacquet, secrétaire général, sont les premiers à voir tout l'intérêt que présente cette ouverture pour répondre aux besoins en

recrutement du Crédit Agricole. C'est la possibilité de mettre en œuvre une filière de prérecrutement en faisant connaître aux jeunes ce que sont véritablement les métiers de la banque, et en permettant aux Caisses régionales de juger, en pratique, des qualités commerciales des jeunes qu'elles accueillent en formation.

UN PREMIER CFA AVEC L'IUT PARIS-DESCARTES

L'IFCAM crée en juillet 1991 DIFCAM, structure dédiée à l'apprentissage, et avec elle son premier CFA (Centre de formation par l'apprentissage)

avec l'IUT de Paris-Descartes. Le choix de ce premier partenaire universitaire étant fait, il faudra un an pour monter le dossier et obtenir les autorisations. Geneviève Benier, directrice du CETCA, prend les commandes de cette nouvelle mission. Septembre 1991 : deux classes préparent au DUT (diplôme universitaire de technologie) « Techniques de commercialisation » par la voie de l'apprentissage avec pour entreprises d'accueil la Caisse régionale d'Île-de-France et la Caisse régionale de la Brie. Cette date marque la création d'un des premiers centres de formation par l'apprentissage universitaires en France, le CFA aux métiers commerciaux et financiers (aujourd'hui CFA DIFCAM).

UN MOIS À L'ÉCOLE, UN MOIS EN ENTREPRISE

Les grands principes sont posés :

- L'enseignement est en alternance : un mois en formation, un mois en entreprise, et ceci durant les deux ans ;
- Les jeunes préparent le DUT sur deux ans, donc, comme par la voie classique, en ayant un contrat de travail de même durée avec leur entreprise d'accueil ;
- La rémunération obéit à la réglementation de l'apprentissage : un pourcentage du smic, variable selon l'âge, et une exonération des cotisations sociales, salariales et patronales ;
- Le dispositif est financé par la taxe d'apprentissage et subventionné par le conseil régional, très impliqué ;
- L'enseignement est assuré par des universitaires et par des professionnels de la banque ;
- C'est l'université qui délivre le diplôme, identique à celui délivré par la voie classique.

LES CFA FLEURISSENT ET L'ON SE DISPUTE LES APPRENTIS

Le développement est important et rapide, faisant ainsi mentir les tenants du « tout universitaire ».

En avril 1992, le Crédit Agricole signe avec Martine Aubry, alors ministre du Travail, un contrat sur le développement de l'apprentissage. On passe progressivement d'un CFA en 1991 (celui de la Région Île-de-France) à neuf CFA en 1993... En 1999 déjà, plus de 1000 apprentis sont formés au Crédit Agricole. Et si la filière rencontre autant de succès dans le Groupe, c'est aussi parce qu'elle partage les valeurs du Crédit Agricole.

LA GAMME DES DIPLÔMES S'ÉLARGIT RAPIDEMENT

Le catalogue des formations s'élargit considérablement : une vingtaine de diplômes allant de bac + 2 à bac + 5, avec, notamment, une licence de banque dans le domaine commercial et un master banque-finance dans le domaine financier. Un diplôme de niveau bac + 1 est même spécifiquement créé pour des personnes en situation de handicap. Malgré une offre en augmentation, les candidats sont toujours bien plus nombreux que les places disponibles. Ces CFA, confor-

Le saviez-vous ?

LA BANQUE, VIVIER D'ALTERNANTS

Après la grande distribution, la banque est le secteur (hors artisanat) qui accueille le plus grand nombre d'alternants (apprentis et contrats de professionnalisation). Près de 10 000 alternants recrutés par an : 3 500 pour le seul groupe Crédit Agricole en 2015, 6 500 dans l'ensemble des autres banques, ce qui représente près du tiers des nouveaux collaborateurs du secteur bancaire. Quatre alternants sur cinq trouvent un emploi à l'issue de leur apprentissage. Depuis 25 ans, plus de 35 000 jeunes ont été formés dans les CFA Crédit Agricole.

Source : FBF Fédération bancaire française.

Support de communication
DIFCAM.

CFA DIFCAM
Banque et assurances

Apprentissage
dans
l'enseignement
supérieur

► mément à la volonté des conseils régionaux, sont ouverts à l'ensemble du secteur bancaire et accueillent des jeunes effectuant leur apprentissage dans des établissements bancaires autres que le Crédit Agricole. En 2015, on compte huit CFA dépendant du Crédit Agricole et couvrant neuf régions administratives (Île-de-France, Bretagne, Aquitaine, Languedoc-Roussillon, Midi-Pyrénées, PACA, Rhône-Alpes, Lorraine et Alsace-Vosges). Ils accueillent près de 2 000 alternants, dont 60% sont employés au sein du groupe Crédit Agricole.

CONSERVER SON AVANCE GRÂCE À L'INNOVATION

Pour Denis Faure, il est essentiel de continuer à innover en matière d'apprentissage : la palette de diplômes doit s'élargir, et la pédagogie s'adapter aux réalités d'aujourd'hui et de demain. « *Nous voulons créer l'école de la banque digitale qui forme aux nouveaux métiers que la révolution digitale rend indispensables. Cette ambition nous impose de monter un projet pédagogique très innovant.* »

Grâce à l'apprentissage, les jeunes se familiarisent avec le monde de l'entreprise. Ils acquièrent un diplôme et une expérience professionnelle souvent déterminante à l'embauche. « *Le jeune a ainsi le temps de voir si c'est bien sa voie, et le Crédit Agricole, si les compétences du jeune lui conviennent* », résume Christian Buret, alors directeur délégué de DIFCAM. L'université accroît le flux de jeunes diplômés sans mobiliser de fonds publics et répond avec précision aux réels besoins des entreprises. Depuis 25 ans, l'apprentissage joue un rôle d'ascenseur social en permettant à des jeunes issus de milieux modestes de financer des études longues,

jusqu'à bac + 5. Les apprentis sont rémunérés durant leurs études, et bon nombre d'entre eux décrochent des diplômes qu'ils n'auraient pas pu obtenir sans ce dispositif. Pourtant, l'apprentissage dans l'enseignement supérieur est remis en cause : « *Il y a une volonté de faire revenir l'apprentissage dans son cadre initial et de le limiter aux formations bac à bac + 2* », confie Denis Faure, inquiet de voir ce dispositif efficace remis en question par la loi de 2014 si elle devait rester en l'état.

MAÎTRE D'APPRENTISSAGE, UN RÔLE QUI NE S'IMPROVISE PAS

Le tuteur est déterminant et la réforme de la formation professionnelle de 2014 met encore davantage l'accent sur son nécessaire professionnalisme. « *Nous sommes responsables de l'accueil des jeunes et de la qualité du dispositif auprès des entités du groupe Crédit Agricole, et nos CFA veillent à la formation des tuteurs* », confie Denis Faure. Au Crédit Agricole, certaines

**« Nous sommes responsables
de l'accueil des jeunes et de la
qualité du dispositif »**

innovations, comme la création d'un poste pour deux apprentis, ont vu le jour pour optimiser les périodes de formation dans l'entreprise. Chaque étudiant n'étant présent qu'un mois sur deux, c'est un système original qui permet au maître de stage de s'impliquer en continu en accompagnant deux étudiants sur un même poste, de sorte que celui-ci fonctionne vraiment et sans rupture. ■

Cycles, cercles, clubs : les dirigeants se perfectionnent

De la formation des cadres dirigeants dépend une part importante des actions de l'IFCAM. **Pour cette cible capitale et exigeante, l'Institut ne cesse d'ouvrir ses séminaires vers plus de découvertes et de partage d'expériences.**



Mars 1995, Montréal. Une vingtaine de directeurs commerciaux et marketing du Crédit Agricole regroupés dans le CREF (Club de recherches, d'échanges et de réflexion) sont reçus par la Banque nationale du Canada. Après des échanges fructueux sur la question de la banque par téléphone, les interlocuteurs, intéressés par la démarche et ce

mode d'organisation, demandent à consulter les statuts. « Mais il n'y a ni statuts, ni formalisation écrite, raconte Michel Bac, responsable du département Perfectionnement des dirigeants. Il n'y a pas une appellation déposée, mais plusieurs dénominations : "club", "cycles autogérés". Il s'agit d'une formule vivante, adaptative, voulue et portée par des cadres dirigeants qui ont décidé de prendre en charge eux-mêmes leur perfectionnement, et de s'y impliquer pleinement. »

TROIS PRINCIPES COMMUNS

Les cycles sont ouverts aux cadres dirigeants, par niveaux hiérarchiques ou par métiers pour les directeurs. Les modalités de fonctionnement diffèrent légèrement selon les cycles, tout en étant fondées sur des principes communs, ancrés dans les valeurs et la culture du Crédit Agricole :

- **Le volontariat** : il n'y a pas la moindre obligation d'inscription ; chaque candidature doit être acceptée par le groupe et la personne s'engage pour un an au moins ;
- **L'autonomie et la responsabilité** : chaque groupe choisit les sujets sur lesquels il souhaite travailler, et à tour de rôle, chacun s'engage sur la déclinaison des thèmes de travail retenus.

Le rôle de l'IFCAM est d'animer, de faciliter, de faire vivre un dispositif reposant sur l'implication des acteurs ; d'aider les responsables de séquence dans la déclinaison des thèmes de travail, dans la recherche des intervenants pertinents, dans l'organisation matérielle ; et d'entretenir la flamme de l'engagement auprès des groupes et des personnes.

« LEARNING EXPEDITIONS »

Quant au fond, les cycles choisissent des sujets d'actualité pour le Groupe, sur lesquels ils assurent :

- Un partage d'expériences entre des dirigeants d'entreprises autonomes dans un groupe uni et décentralisé ;
- Une confrontation avec ce qui se fait hors du Groupe et de la banque, par l'appel à des témoignages d'experts ou de dirigeants d'autres entreprises ;



ENTRETIEN AVEC...

Bertrand Corbeau, directeur général de la FNCA, ancien président du cycle CREF.

« Le CREF m'a permis de progresser »

« Personnellement, le CREF m'a énormément apporté et a contribué à transformer l'homme de terrain, ayant démarré tout en bas de l'échelle, en cadre dirigeant, n'ayant pas à rougir de sa confrontation avec des profils très différents. Et ce, pour un réel bénéfice partagé entre les personnes et le Groupe. Il m'a permis de progresser sur le plan personnel et professionnel. Il a été un moyen de transmission entre la génération des directeurs commerciaux qui nous a précédés (Darnauzan, Filhuc, Jaegger, Leterrier, Rouillès...) et la nouvelle que nous représentons (Appert, Bouin, Gavalda, Gourmelon, Kermarrec, Pomaret...). Son format propice au recul et à l'élargissement de l'angle de vue a incontestablement amélioré ma perception des hommes et des choses, m'a fait renoncer à quelques certitudes et m'a permis de progresser en analyse.

Outre le fait qu'il a été un formidable moyen de se constituer un réseau interne et externe, en France mais aussi parfois à l'international, il m'a permis d'améliorer des compétences comme la prise de parole, l'aptitude à débattre et à conduire des réflexions de groupe, à piloter des projets transversaux, etc.

Certes, les cycles métiers étaient par définition marqués par "l'entre-soi" propre aux Caisses régionales, du moins les premières années ; mais l'ouverture aux autres métiers et problématiques du Groupe se faisait dans les cycles "DGA" et "DG". Sans cela, comment le petit Mayennais que j'étais aurait-il pu connaître le monde, les États-Unis, le Japon, l'Europe, mais aussi des personnalités autrement inaccessibles ?

De surcroît, cette expérience m'a appris ce que signifiait concrètement la double appartenance à ma propre entité et au Groupe. Ces cycles, qui préfiguraient l'Université des dirigeants, ont largement fait leurs preuves dans le prolongement de nos parcours de labellisation "cadres dirigeants" et leur caractère autogéré y était pour beaucoup. Je pense enfin que ce club a développé chez moi la fierté d'appartenir au Crédit Agricole, et qu'il a fortifié ma reconnaissance à l'égard de ce Groupe si soucieux de la promotion des hommes et des femmes. Je suis profondément convaincu que ces pratiques et ces principes traduisaient très concrètement l'idéal coopératif et mutualiste du Crédit Agricole.

Je suis reconnaissant à Michel Bac, responsable du perfectionnement des dirigeants à l'IFCAM, et animateur très investi de ces cycles, à François Leddet, un homme qui avait vu les enjeux de la relation client bien avant d'autres, à Serge Alécian, notre consultant préféré, mais aussi à Claude Filhuc et Marc Renard qui m'ont précédé comme présidents du CREF, pour ce qu'il m'ont apporté dans ce cadre, et encore aujourd'hui à tous les amis que cette aventure m'a permis de découvrir. » •

► • Généralement une séquence à l'étranger est organisée qui permet, sur un thème intéressant le Groupe, d'ouvrir le champ de vision, de mieux comprendre l'environnement extérieur. Dans les pays d'Europe mais aussi aux États-Unis, au Canada, en Inde, en Chine ou au Japon, seront ainsi organisées des séquences nommées ailleurs « Learning expeditions ». « Préparées en amont, étayées par une documentation conséquente, elles permettent de rencontrer d'autres banques, d'autres entreprises, les responsables des missions économiques, parfois l'ambassadeur lui-même, et souvent de participer à une table ronde organisée avec des chefs d'entreprise français installés dans le pays visité », explique Michel Bac.

CRÉER LES CONDITIONS DE LA RÉFLEXION STRATÉGIQUE

Toutes ces rencontres donnent lieu à des travaux individuels et collectifs pour en extraire la substantifique moelle. Ces travaux sont aussi l'occasion de sortir du quotidien et du strict opérationnel, de « lever le nez du guidon » et de se donner ainsi quelques-unes des conditions de la réflexion stratégique. Le fait de se retrouver ailleurs, hors des jeux de rôle et de position, dans un contexte plutôt convivial, renforce sérieusement la densité des échanges, l'effet réseau, et peut se révéler une occasion privilégiée de faire avancer le débat interne au Groupe.

QUALITÉ DES CONSULTANTS EXTERNES

La réussite de ces séquences doit beaucoup à la qualité des consultants externes auxquels l'IFCAM faisait appel, en particulier Serge Alecian. Il a accompagné des dizaines de groupes de cadres de direction ou d'administrateurs aux quatre coins du monde. Et valorisé dans ces séminaires itinérants les savoir-faire qu'il avait développés dans le séminaire « Management général et compétitivité », lequel avait été, dans les années 80, l'équivalent de « Marketing du futur » sur les questions managériales. Il faut croire que la formule répondait aux attentes, aux besoins et aux contraintes des cadres dirigeants du Crédit Agricole : 113 inscrits en 1994, 214 en 2000, 325 en 2006... Nombre de dirigeants actuels du Groupe se sont inves-

tis dans ces cycles, en démarrant par un cycle Métiers lorsqu'ils étaient directeurs puis dans les cycles « DGA » et enfin « DG ».

L'efficacité du dispositif fut à la mesure de l'investissement que chacun a consenti

L'efficacité de ce dispositif fut à la mesure de l'investissement que chacun a consenti, tant il est vrai que « ceux dont on attend qu'ils soient acteurs et décideurs dans l'exercice de leurs responsabilités doivent pouvoir l'être dans leur parcours de développement... » ■

Th. Groussin et F. Karolewicz, Management & Conjoncture sociale, n° 596.

Le saviez-vous ?

LES ORIGINES DU CREF

Pour l'histoire, le premier des clubs aurait été constitué entre la fin des années 80 et le début des années 90 par un groupe de quelques directeurs généraux adjoints qui souhaitaient préparer ensemble le parcours « DG » ; comme la formule a été jugée enrichissante, elle s'est perpétuée, et dans la même période se sont créés le CREF, le cycle « DG », puis leurs homologues. On peut donc définir le cycle de perfectionnement comme un club qui a bien tourné... Plusieurs centaines de sessions de perfectionnement ont été ainsi organisées, en France ou à l'étranger, jamais identiques.

Il a été fait appel à des centaines d'intervenants, d'experts, d'universitaires, de dirigeants ou de témoins – des P-DG d'Accor ou de TF1 à l'époque de l'entrée en Bourse, un écrivain californien en vogue, une jeune immigrée apprentie dans un bureau rural du Sud-Ouest qui avait témoigné de ses premières impressions – devant un groupe de 15 directeurs généraux adjoints s'interrogeant sur la motivation des jeunes. Ou encore à cette interprète qui, à la fin d'un séminaire à Berlin, a demandé à présenter son point de vue de femme est-allemande sur ce qu'elle avait entendu pendant trois jours à propos de la réunification... Un moment de vérité qui a fortement interpellé le groupe de directeurs généraux auquel elle s'adressait.

Cycle de perfectionnement DGA, Saint-Petersbourg, 2006.

De gauche à droite : Serge Alecian, les deux interprètes du cycle, Jean-Claude Dubois, Nicolas Langevin, Thierry Kerjouan, Olivier Guilhamon, Alain Didier, Daniel Devaux, Philippe Chatain, Baldomero Valverde, Bénédicte Constant, Philippe Aveline, Philippe Carayol, Georges Revolier, Jean-Marie Harrouet, Michel Bac.



2001

L'organe central, sous l'appellation Crédit Agricole S.A., fait son entrée en Bourse

2003

Loi relative à la formation professionnelle tout au long de la vie ; création du droit individuel à la formation (DIF) et du contrat de professionnalisation

2004

Lancement de la filiale immobilière du Groupe
Naissance de Calyon qui deviendra CACIB

2006

Acquisitions et développement de réseaux bancaires à l'international

Création de Square Habitat

Lancement de BforBank

2008

Coopération renforcée avec la Grameen Bank

2010

Nouveau projet de Groupe : devenir leader en Europe de la banque universelle de proximité

La formation du nouveau monde

Les années 2000... La « bulle Internet » fait rêver puis explose. Le Web entre dans les foyers. La 3^e révolution industrielle, entraînant avec elle l'ère de la mondialisation, de la financiarisation, des technologies de l'information et de la communication, est en marche.

Comme toutes les autres activités humaines, le métier de banquier est sur le point d'être profondément transformé. Pour le Crédit Agricole, c'est le temps du CAC 40, du développement à l'étranger, de l'acquisition du Crédit Lyonnais. Mais la crise de 2008 met un coup d'arrêt aux espérances de mondialisation heureuse. L'heure est au sens des valeurs, au retour aux fondamentaux mutualistes et coopératifs. Banque universelle, le Crédit Agricole reste avant tout une banque proche des gens et des territoires. C'est le sens du projet de Groupe lancé en 2010 : devenir le leader européen de la banque universelle de proximité.

Cursus managers : nourrir les cadres à fort potentiel

De la première saison du CNJM (Cursus national jeunes managers) jusqu'au récent cursus Manager Groupe, l'IFCAM n'a cessé d'accompagner les managers de tout niveau dans leur parcours professionnel **tout en respectant les valeurs et les besoins du Groupe.**



En 2000, alors que les évolutions du paysage bancaire national et international s'accroissent, le Crédit Agricole a déjà changé de dimension. Mais avec son nouveau Projet de Groupe, présenté au Congrès de Montpellier en 2000, il entend aller encore plus loin en se donnant pour ambition de devenir « un groupe bancaire leader en France, à dimension européenne, à vocation mondiale ». Un des axes forts de ce projet de développement est l'engagement des hommes et des femmes du Groupe autour d'une ambition partagée.

Il faudra attirer et intégrer de nouvelles compétences et rassembler autour d'une culture et de valeurs communes visant à entreprendre, à innover et à coopérer au service du client; une attention particulière devant être apportée à l'accompagnement des jeunes et des cadres à fort potentiel.

En réponse à ces nouveaux défis, l'IFCAM conçoit et met en place l'« Institut du management du groupe Crédit Agricole », dont il assure la direction pédagogique. Premier dispositif de développement de compé-

tences rassemblant le bassin d'emploi des Caisses régionales avec celui du Groupe central (Crédit Agricole S.A. et filiales), l'Institut du management présente l'avantage d'être moins typé que la marque IFCAM, souvent perçue comme une offre destinée aux Caisses régionales, et bénéficie d'une meilleure visibilité au sein du Groupe.

2003 : LES PREMIÈRES FORMATIONS DE L'INSTITUT DU MANAGEMENT

Au printemps 2003, le premier cursus qui est mis en place est le Cursus national jeunes managers (CNJM), à destination des jeunes à potentiel sur inscription par leur hiérarchie. La formation qui se déroule sur un an à raison de quelques jours par mois en résidentiel à Paris ou au Manet s'organise par promotions de 15 à 20 participants avec au programme: mieux connaître le Groupe, partager ses valeurs et participer à l'essor d'une culture commune, avoir une vision transversale et stratégique de l'entreprise et de ses enjeux, mieux coopérer, travailler en mode projet, développer la maîtrise de l'anglais professionnel...

Très rapidement, à l'automne, un deuxième cursus est proposé par l'IFCAM, le Cursus national managers confirmés (CNMC), pour accompagner et redynamiser les managers clés des entreprises du Groupe qui doivent faire face à un fort renouvellement de génération dans leurs équipes. Des promotions plus importantes – 30 personnes – sont organisées afin de former le plus grand nombre de salariés possible. La formation elle-même est plus personnelle : outil de diagnostic et coaching individuel pour aider à mieux se connaître, ateliers pour maîtriser les outils de bureautique, cours de mise à niveau en anglais...

L'EXCELLENCE PÉDAGOGIQUE DE L'INSTITUT DU MANAGEMENT, VITRINE DE L'IFCAM

Gérard Torloting, alors directeur général de l'IFCAM, mesure l'enjeu pour l'Institut de se montrer attractif pour ces nouveaux publics, en mettant l'accent sur la qualité et l'innovation.

Le saviez-vous?

TEAMLAB, UN VRAI-FAUX SUBMERSIBLE POUR FORMER LES MANAGERS

« Le dispositif nommé Teamlab est constitué de deux parties : le PC, autrement dit la tour de contrôle chargée de gérer à distance, et le module d'exploration, terme désignant le sous-marin. Les équipages, 8 à 15 personnes, sont répartis dans les lieux. Six d'entre eux, vêtus de combinaisons orange, s'installent dans le module selon le rôle qui leur est assigné : le chef de bord coordonne l'équipage ; l'opérateur radio assure les liaisons avec le PC ; le navigateur choisit la route ; le mécanicien s'occupe du matériel ; le scientifique effectue des prélèvements ; le reporter relate en direct les événements pour un journal TV ; enfin un participant est chargé du boîtier à oxygène. Rôle non hiérarchique, mais ô combien important : le cas échéant, la chaleur augmente "comme si la climatisation était coupée..." De nombreux éléments contribuent à susciter des sensations réelles. Sur un écran sont projetées des images de synthèse représentant les fonds marins. À cette visualisation s'ajoutent des impressions de mouvement, des sons, des odeurs. Bâtie sur une plateforme équipée de vérins, la capsule peut s'incliner en avant ou en arrière, simuler des freinages ou des virages. Ces petits chocs peuvent éventuellement provoquer un court-circuit, identifiable à l'odeur de brûlé. Le scénario de crise prévoit aussi une rupture de contact avec le PC... Tout est illusoire, mais tous y croient. »

Extrait d'un article de 01net.com du 26 avril 2002, par Valérie Quéliér.

Ainsi, chaque cursus est un concentré de pédagogie novatrice: *development center*, coaching par téléphone, rencontre avec des dirigeants, ateliers management, voyage d'étude en Europe, mission conseil en entreprise... La formation recourt au e-learning, aux jeux d'entreprise et même, dans le cas du CNJM, à un sous-marin (le *TeamLab*)! Inspiré des techniques utilisées dans les parcs de loisirs comme Disney, l'exercice permet d'évaluer les compétences en management et de tester la coopération d'une équipe existante. La reproduction d'un ►



► cadre professionnel différent (ici une équipe à bord d'un sous-marin), facilite la prise de conscience et la nécessité de faire évoluer les comportements. En 2003, la session *TeamLab* de la première promotion du CNJM aura même les honneurs du journal de 20 heures sur TF1 ! « *Le mix formation a été tout de suite très apprécié, et un véritable esprit promo s'est créé* », explique Minh-Lan His, qui a conçu et mis en place les cursus (elle est aujourd'hui directrice du Marketing de l'offre et des Relations avec les entités du Groupe).

SUCCÈS CONFIRMÉ

Les résultats sont au rendez-vous : en 2003, les cursus sont fréquentés aux deux tiers par les Caisses régionales et pour un tiers par Crédit Agricole S.A. et les filiales. Ainsi, lors de son entrée dans le Groupe, le Crédit Lyonnais (qui va devenir LCL) adhère immédiatement à la démarche et chaque promotion accueille quatre à cinq collaborateurs de LCL, contribuant ainsi à la réussite de la greffe.

En 2004, un nouveau besoin est identifié. « *Chez les plus jeunes, il y avait deux profils : les experts non managers et les managers en devenir; ils n'avaient pas les mêmes aspirations ni les mêmes besoins de compétences* », explique encore Minh-Lan His, qui décide de scinder l'offre pour les potentiels : Cursus national jeunes managers & experts (CNJM) d'un côté, et Cursus national managers experts & chefs de projets (CNM) de l'autre.

La gamme des cursus de l'Institut du management a naturellement trouvé sa place au sein de l'offre de formations management de l'IFCAM. Le CNJM en est à sa 33^e promotion. Il est toujours autant plébiscité. Le CNM a encore évolué, il intègre deux nouveaux modules animés par des experts pour travailler son leadership et être plus efficace dans la coopération. En 2015, ce sont près de 50 managers experts et chefs

de projets qui ont ainsi été formés. Le CNMC, quant à lui, a été largement remanié et renommé en 2007 ; il a vécu plusieurs belles années en tant que « Grand Angle », avant d'être suspendu en 2014.

Pour Marie-Amélie Levavasseur et Valérie Bérenger, consultantes formatrices en charge des programmes, « *cette formation est un moment privilégié qui permet aux participants de développer leurs compétences et de prendre de la hauteur sur leurs pratiques. Pour reprendre les avis des quelque 1000 collaborateurs du Groupe qui ont bénéficié de ces cursus, ces 12 mois sont un vrai temps de respiration, de découverte de soi et du Groupe, mais aussi de confrontation et de consolidation de leur savoir-faire et de leur savoir-être* ».

« *Un vrai temps de respiration, de découverte de soi et du Groupe* »

LE DERNIER-NÉ : LE CURSUS MANAGER GROUPE

Le dernier-né des cursus est aussi le premier dispositif de développement des cadres supérieurs du Groupe ; il s'adresse, et c'est nouveau, aux cadres supérieurs et N – 1 des comités de direction. Issu des orientations du Projet de Groupe 2010/2020, Manager Groupe prend en compte les nouvelles mutations sociales et économiques qui impactent l'entreprise : rachats à l'international, développement d'internet, crise financière de 2008, nouveaux métiers et nouvelles marques, démarche RSE...

Autant de sujets sur lesquels l'accompagnement des cadres favorise une vision stratégique commune. ►

Les points forts de l'Institut du management

**UN ENCADREMENT
PÉDAGOGIQUE RESSERRÉ :**
les managers sont encadrés et conseillés tout au long du cursus par le responsable pédagogique du pôle Management et Cursus.

**DES JEUX D'ENTREPRISE TRÈS
RÉALISTES,** comme par exemple le pilotage d'une banque sur plusieurs exercices, une opération de rapatriement de ressortissants français présents dans une zone à risques ou la défense des intérêts économiques d'un pays...

**UN DISPOSITIF COMPLET
DE FORMATION À L'ANGLAIS :**
e-learning, entretiens téléphoniques et TOEIC.

**DES CONSULTANTS SÉLECTIONNÉS POUR
LEUR SAVOIR-FAIRE ET RÉUNIS EN ÉQUIPE**
afin de garantir une progression pédagogique et la cohérence de chaque dispositif.

**UN BILAN INDIVIDUEL
INITIAL COMPLET / type 180°/360°
UN ACCOMPAGNEMENT PERSONNEL**
tout au long du cursus.

**DES ÉCHANGES DIRECTS AVEC LES
DIRIGEANTS DU GROUPE** au cours de réunions et de dîners-débats sur des sujets d'actualité du Groupe.

**UNE EXPÉRIENCE DE TEAM BUILDING
ORIGINALE** (pour l'un ou l'autre des cursus) autour de la réalisation d'un film, un voyage d'étude à Bruxelles pour aborder des thèmes économiques et financiers, une mission collective au sein d'une entreprise du Groupe pour résoudre une problématique réelle confiée par la direction de l'entité d'accueil, un projet collectif sponsorisé par un DGA commanditaire.

Le saviez-vous?

LA TRANSFORMATION DIGITALE, NOUVEL ENJEU DE FORMATION DES MANAGERS

En 2016, la transformation digitale des usages et de la banque est presque un lieu commun. Mais elle représente en fait un colossal enjeu de formation pour faire en sorte que chaque collaborateur l'intègre dans ses pratiques. L'IFCAM y répond dès 2015 :

En proposant aux présidents et directeurs généraux de se confronter aux acteurs du digital pour mieux comprendre les stratégies, à travers deux groupes « Explor'action », dont un auprès de start-up à Londres, un après-midi dans les locaux de Google à Paris, et deux voyages d'étude dans la Silicon Valley ;

En invitant les participants de plusieurs promotions de Manager Groupe à traiter les sujets : « *De l'entreprise 2.0 à la révolution digitale* », « *La révolution des business models* », ou encore « *Ces révolutions qui vont changer nos modes de vie* ».

Mais surtout par des formations intégrées au projet BMDP « *Banque multicanale de proximité* » : Coaching de dirigeants, DG et présidents sur la maîtrise des outils ;

Canal'up, dispositif intégrant :

- Une évaluation des collaborateurs débouchant sur un parcours de formation personnalisée (Scan'up) ;
- Un MOOC, dispositif dynamique de sensibilisation à l'univers du digital et ses déclinaisons pour le groupe Crédit Agricole, véritable parcours de montée en compétence par l'usage concret d'un nouvel outil pédagogique digital ;
- Une application mobile proposée en fin de parcours pour permettre aux collaborateurs de se perfectionner dans le temps (Digit'up).

Cette palette est ensuite amenée à être complétée par des programmes dédiés aux managers : maîtrise du travail collaboratif, management de la connaissance, nouvelles formes de leadership en environnement multicanal...

► UNE FORMATION À GRANDE ÉCHELLE HAUTEMENT QUALITATIVE

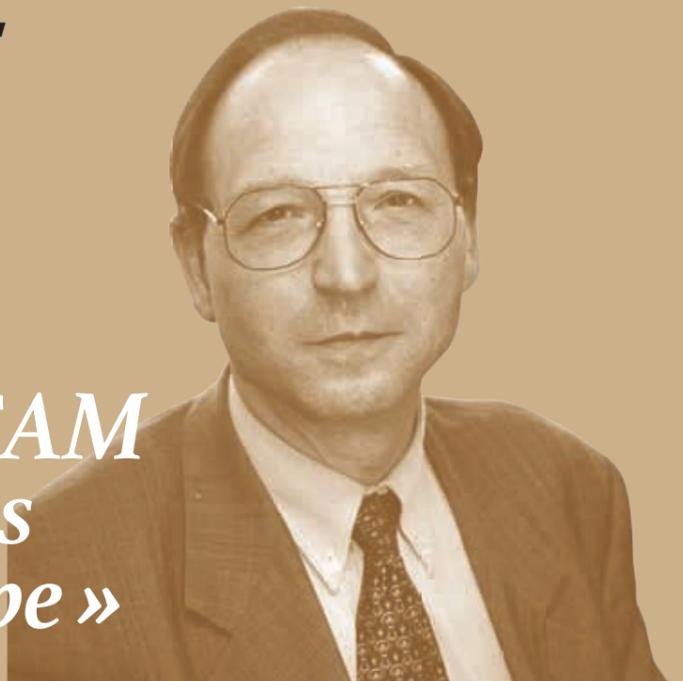
Le défi à relever consiste à former l'ensemble des 2 500 cadres supérieurs du Groupe pour créer un corps collectif partageant les mêmes valeurs et ambitions pour le Crédit Agricole. Manager Groupe accueille chaque année trois promotions d'une centaine de collaborateurs. Elles sont pilotées par des sponsors – un directeur général et quatre directeurs généraux adjoints. Chaque promotion dure sept jours, répartis sur six mois, alternant séances en plénière et travaux participatifs en sous-groupes.

UNE NOUVELLE GÉNÉRATION DE CURSUS, PLUS COLLABORATIFS

Chaque promotion est invitée à explorer un thème particulier « *La ville de demain, quelle place pour le Crédit Agricole ?* » ou encore « *La relation au travail, quels enjeux pour le Groupe demain ?* » L'accent est mis sur le travail participatif. Des moyens pédagogiques originaux pour faciliter les échanges et les travaux de groupe. Les travaux réalisés sont présentés aux dirigeants sponsors de la promotion, qui à leur tour peuvent les présenter aux instances les plus à même de capitaliser sur les idées produites. De son côté, l'IFCAM valorise ces productions par la réalisation de vidéos et leur mise en avant sur le site communautaire Manager Groupe. ■

Salle de formation digitale,
au 48 rue la Boétie.

JEAN-PIERRE LORENZI,
DIRECTEUR GÉNÉRAL
DE L'IFCAM DE 2004 À 2008



« Développer
l'activité de l'IFCAM
sur l'ensemble des
métiers du Groupe »

Avec le conseil et le président, nous avons eu trois priorités. D'abord développer l'activité sur l'ensemble des métiers du Groupe CAsa, y compris à l'international, construire une culture commune de management avec les Caisses régionales, et proposer des formations et des supports de listes d'aptitude convergents. La création du Tremblay et le réaménagement du Manet en étaient une concrétisation.

Bien entendu, en continuant d'être l'interlocuteur principal des Caisses. Ensuite, faire du e-learning le support privilégié des formations techniques et commerciales des réseaux Caisses régionales et Crédit Lyonnais, notamment des filières diplômantes, en utilisant l'expérience CETCA. Enfin, compléter les outils de gestion nécessaires au suivi des efforts de qualité, de service

et de rigueur financière initiés par Gérard Torloting. Le projet informatique, l'audit de l'organisation, avec le concours de Crédit Agricole S.A., malgré leurs fortunes diverses, y ont participé. ■

NICE : à projet industriel formation personnalisée

Derrière un acronyme au doux parfum de Côte d'Azur se cache un gigantesque projet : une Nouvelle Informatique Convergente et Évolutive (NICE) au service d'une nouvelle relation. **Un chantier considéré par certains observateurs comme le plus grand investissement informatique en entreprise, à l'échelle européenne, de ces dernières années.**



NICE est un nouveau système qui sert près de 80 000 postes de travail et 123 millions de contrats particuliers. Il permet par-dessus tout de concrétiser la nouvelle relation multicanal, fluide et sans rupture, proposée au client grâce à la mise en place d'un portail unique, pour le client comme pour le collaborateur.

UNE ÉQUIPE DÉDIÉE, UN BEAU CHALLENGE COLLECTIF

L'aventure commence en 2010. Il s'agit de former des dizaines de milliers de collaborateurs à la maîtrise du poste de travail NICE ! Jusqu'à cette date, jamais l'IFCAM n'avait eu l'opportunité de démontrer son savoir-faire sur un dispositif national de cette ampleur.

Sous l'impulsion de Denis Faure, directeur général, l'IFCAM crée une direction dédiée et constitue une équipe ex nihilo. C'est un beau challenge collectif à relever pour l'équipe Projet dirigée par Raphaël Squiban (aujourd'hui secrétaire général). Le parti pris gagnant sera de recruter des profils divers et variés aux compétences complémentaires : des pédagogues d'une part, et des collaborateurs de métier venant de différentes Caisses régionales et de Crédit Agricole S.A. d'autre part.

UN CLONE POUR FORMER LE RÉSEAU

Pour permettre la prise en main de ce nouvel outil par le personnel du réseau, un dispositif d'accompagnement et de formation a été imaginé et co-construit par l'IFCAM avec les Caisses régionales. Il s'appuie sur un e-learning innovant et sur une architecture pédagogique permettant d'acquérir des connaissances sur la base d'exercices identiques aux situations réelles. Le projet mobilisera sur le terrain près de 150 formateurs de formateurs et 1 200 formateurs. Lancé en janvier 2012 après 18 mois de conception,

l'outil de clonage de l'application est prêt à produire les modules de formation e-learning et présentiel. Son objectif : assurer une maîtrise fonctionnelle du poste de travail «réseau» pour l'ensemble des collaborateurs de Caisses régionales. « *Un outil de simulation qui nous permettait de mettre en situation les collaborateurs. Pendant 80% de leur formation, ils manipulaient l'outil. Avec des mises en situation très opérationnelles, ils n'étaient absolu-*

**Sur le terrain,
1 200 formateurs et
150 formateurs de formateurs**

ment pas perdus devant leur poste de travail au moment de la migration », explique Françoise Matteodo, chef de projet NICE V1 (pour la 1^{re} vague du dispositif) à cette époque. Rajoutons une auto-évaluation effectuée après chaque exercice, permettant de s'assurer du niveau d'appropriation des contenus, et un suivi à l'apprenant consolidé dans un tableau de bord réalisé pour chacune des Caisses régionales.

QUAND LA CO-CONSTRUCTION PORTE SES FRUITS

Plusieurs facteurs ont conditionné la réussite de ce projet phare pour l'IFCAM. D'abord la co-construction de l'ensemble des supports avec trois Caisses régionales pilotes (Ille-et-Vilaine, Franche-Comté et Ile-de-France) et une solution innovante par l'utilisation d'un simulateur pédagogique reprenant les différentes situations de travail rencontrées en agence. Ensuite, la mise en place d'une architecture technologique performante garantissant, à partir de la plateforme e-learning de l'IFCAM, ►

Le dispositif e-learning NICE en chiffres



JEAN-CLAUDE RIGAUD,
PRÉSIDENT DE L'IFCAM
DE 2001 À 2014

« Se doter
d'un organisme
de formation au
service de tous »



En tant que président de l'IFCAM aux côtés de Denis Faure, directeur général, pendant l'intense période de travail et de changement qu'a été le passage au GIE, j'ai pu apprécier le travail des équipes qui se sont vraiment investies dans ce projet.

L'IFCAM est une jeune entreprise au regard du Crédit Agricole, jeune par ses salariés et jeune dans ses mentalités. Le statut de GIE en fait une nouvelle entreprise «boostée» par ce souffle de reconnaissance: compétitive et innovante, avec une gestion optimisée et une image plus

moderne. Les Caisses régionales et CAsa ont toujours beaucoup investi dans la formation, et si se doter d'un organisme de formation au service de tous coulait de source pour un groupe coopératif comme le Crédit Agricole, cela n'a pas été facile à mettre en œuvre.

Plusieurs années ont été nécessaires pour y parvenir. Denis Faure s'est beaucoup investi et cela a prévalu dans l'adhésion du plus grand nombre. L'IFCAM est une force indéniable pour le Groupe et peut apporter beaucoup dans

l'accompagnement du progrès, notamment pour le digital.

C'est un lieu d'échange entre les collaborateurs, autour des mêmes valeurs. Il crée un esprit de famille et du lien entre la rive droite et la rive gauche, entre les filiales et le Groupe, entre les élus et les salariés. Il favorise aussi un esprit «promo» qui perdure au-delà du temps des formations ; je citerai par exemple Perfectam, qui m'a beaucoup servi dans mon parcours. ■

- ▶ la diffusion des modules e-learning à l'échelle industrielle et le pilotage du déploiement du dispositif de formation auprès des dizaines de milliers de collaborateurs des Caisses régionales.
« Nous avons mis en place une infrastructure permettant à 6 000 personnes de se former chaque jour, et nous avons jusqu'à 2 000 connexions simultanées sur la plateforme », se souvient Michel-François Kmiec, en charge du pôle « Technologies de la formation ». Et enfin un déploiement réalisé avec trois à quatre formateurs de formateurs par Caisse régionale choisis par elle, qui en cascade, a fini par représenter pas moins de 1 200 formateurs entités formés par l'IFCAM.

PRIX DU E-LEARNING 2014

Le succès interne a été également reconnu par l'univers de la formation au-travers des E-learning Excellence Awards attribués à l'IFCAM en 2014 pour le projet NICE. « [...] Il y a eu une quasi-unanimité des membres du jury. C'est suffisamment rare pour être souligné. »

Le jury a récompensé les éléments particulièrement distinctifs du projet :

- un dispositif très ambitieux, stratégique, ciblant un public très nombreux ;
- la qualité de l'architecture pédagogique proposée ;
- le souci de l'accompagnement des salariés ;
- un enjeu opérationnel très fort et piloté : 100 % des collaborateurs opérationnels à l'ouverture des agences bancaires après la bascule.

NICE V1 aura permis à l'IFCAM de se positionner légitimement sur les dossiers nationaux et de pouvoir ainsi prendre en charge de nouveaux projets stratégiques tels que RC 2.0 ou déjà NICE V2. ■



« Nous sommes très honorés de cette distinction. Très honorés parce que nous sommes une université d'entreprise et nous sommes plutôt tournés vers l'interne. Et avoir cette reconnaissance externe est pour nous un point extrêmement important. »

DENIS FAURE,
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'IFCAM.

Explor'action, ou l'art de la prospective

Être à l'écoute de l'évolution du monde au sens large et du monde bancaire en particulier, c'est tout le sens des outils de formation conçus à l'intention des dirigeants du Groupe, sous la forme d'un programme comme Explor'action et d'un institut dédié.

Le projet de groupe 2010 a fait apparaître explicitement le besoin pour les dirigeants, qu'ils soient élus ou salariés, de réfléchir en commun sur les évolutions du Groupe dans un monde en profonde transformation. Un premier dispositif baptisé « Les rencontres du Crédit Agricole » fut mis en œuvre. Quatre conférences et un voyage d'étude sur le fait urbain en Scandinavie furent organisés. Malgré l'intérêt des thèmes et la qualité des intervenants, les « rencontres » furent jugées trop « descendantes » et trop peu adaptées à faire travailler réellement entre eux les dirigeants. Après une large consultation des présidents et directeurs généraux du Groupe pour définir un cahier des charges précis, furent créés en 2013, à l'intention exclusive des 120 dirigeants du Groupe, présidents et directeurs généraux, l'Institut de développement des dirigeants (IDDI) et le programme de travail Explor'action, sous la direction de Jean-Yves Duermael. Ce programme traite de sujets prospectifs qui n'ont pas forcément de lien direct avec

le monde bancaire, mais qui présentent de forts enjeux pour le groupe Crédit Agricole à moyen ou long terme. Ces sujets sont déterminés lors de comités portant le même nom, qui font intervenir des experts reconnus ainsi que le conseil d'administration de l'IFCAM.

SIX MODULES, UN VOYAGE, 80 DIRIGEANTS

Un module Explor'action réunit une douzaine de dirigeants, issus des trois corps directionnels du Groupe : présidents de Caisses régionales, directeurs généraux de Caisses régionales et directeurs généraux de CAsa. À partir d'interventions de spécialistes qualifiés, de visites et de témoignages d'acteurs reconnus, chaque groupe établit collectivement les enseignements utiles pour le Groupe et identifie les enjeux à moyen et long terme. Ces travaux font l'objet d'une restitution devant la communauté des dirigeants lors de la convention annuelle Explor'action. L'objectif est ainsi de contribuer au développement personnel des dirigeants et à la construction d'une doctrine partagée sur les questions de moyen terme.

UN ŒIL SUR LA SILICON VALLEY

En parallèle, l'IDDI organise des voyages d'étude pour approfondir des thèmes d'actualité. Le premier voyage organisé avait pour destination la Silicon Valley. Il a permis à une quinzaine de dirigeants d'appréhender la révolution digitale qui transforme en profondeur l'économie mondiale.

Ce voyage a eu un fort retentissement parmi les dirigeants du Groupe. D'où la réalisation d'une deuxième édition au printemps 2016. L'IDDI, qui a véritablement démarré ses activités en 2015, poursuit son développement avec un objectif de six modules et un voyage d'étude pour 2016, soit plus de 80 dirigeants investis dans le dispositif. ■



LE MOT DE...

NICOLAS LANGEVIN,
DIRECTEUR GÉNÉRAL
DE LA CAISSE RÉGIONALE TOULOUSE 31
ET MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'IFCAM



« Un IFCAM innovant, lieu d'expérimentation »

À un moment où avec l'actualisation du Plan Moyen Terme à horizon 2020 nous préconisons de faire des ressources humaines un domaine du Groupe avec une politique RH Groupe, l'IFCAM est une illustration historique et plus que jamais d'actualité de cette volonté et de ses résultats.

Qui plus que l'IFCAM permet de favoriser l'émergence d'une culture Groupe parmi l'ensemble des acteurs, et de fabriquer une fierté collective de Groupe au-delà de celle de son entité?

En effet la participation de nombreuses entités de Crédit Agricole S.A. comme de la totalité des Caisses régionales est un signe précurseur d'une approche Groupe des ressources humaines.

Le développement des compétences du Groupe est un atout majeur de différenciation et contribue au développement du capital humain, qui même s'il ne compte pas dans les ratios, est essentiel pour notre avenir. L'IFCAM est le garant de la qualité, de la cohérence mais

aussi de la conservation en interne de nos savoir-faire et pratiques commerciales de Groupe.

L'IFCAM a su aussi très tôt prendre le virage du digital, faisant ainsi avancer l'efficacité de ses formations mais aussi la culture du numérique des acteurs du Groupe. Après 40 ans de contribution nous avons plus que jamais besoin pour les années à venir d'un IFCAM innovant, lieu d'expérimentation de nouvelles approches et porteur de valeurs pour toutes les entités du Groupe. ■

CAMILLE BÉRAUD,

DIRECTRICE GÉNÉRALE ADJOINTE
DES RESSOURCES HUMAINES DE LA FNCA
ET MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'IFCAM



« Permettre à l'IFCAM de jouer pleinement son rôle »

Lorsque je suis arrivée à la Fédération, j'ai très rapidement été impliquée dans le groupe de réflexion dont la mission était de repenser le positionnement de l'IFCAM.

Mon expérience antérieure m'a permis de détecter rapidement combien l'IFCAM ne pouvait pas jouer pleinement son rôle dès lors que, sur des projets portant sur la stratégie du Groupe, il était mis en concurrence avec des organismes de formation extérieurs. Ceci induisait que nous acceptions collectivement

de voir traiter par l'extérieur des éléments clés de notre savoir-faire, ce qui me semblait particulièrement inadapté et risqué.

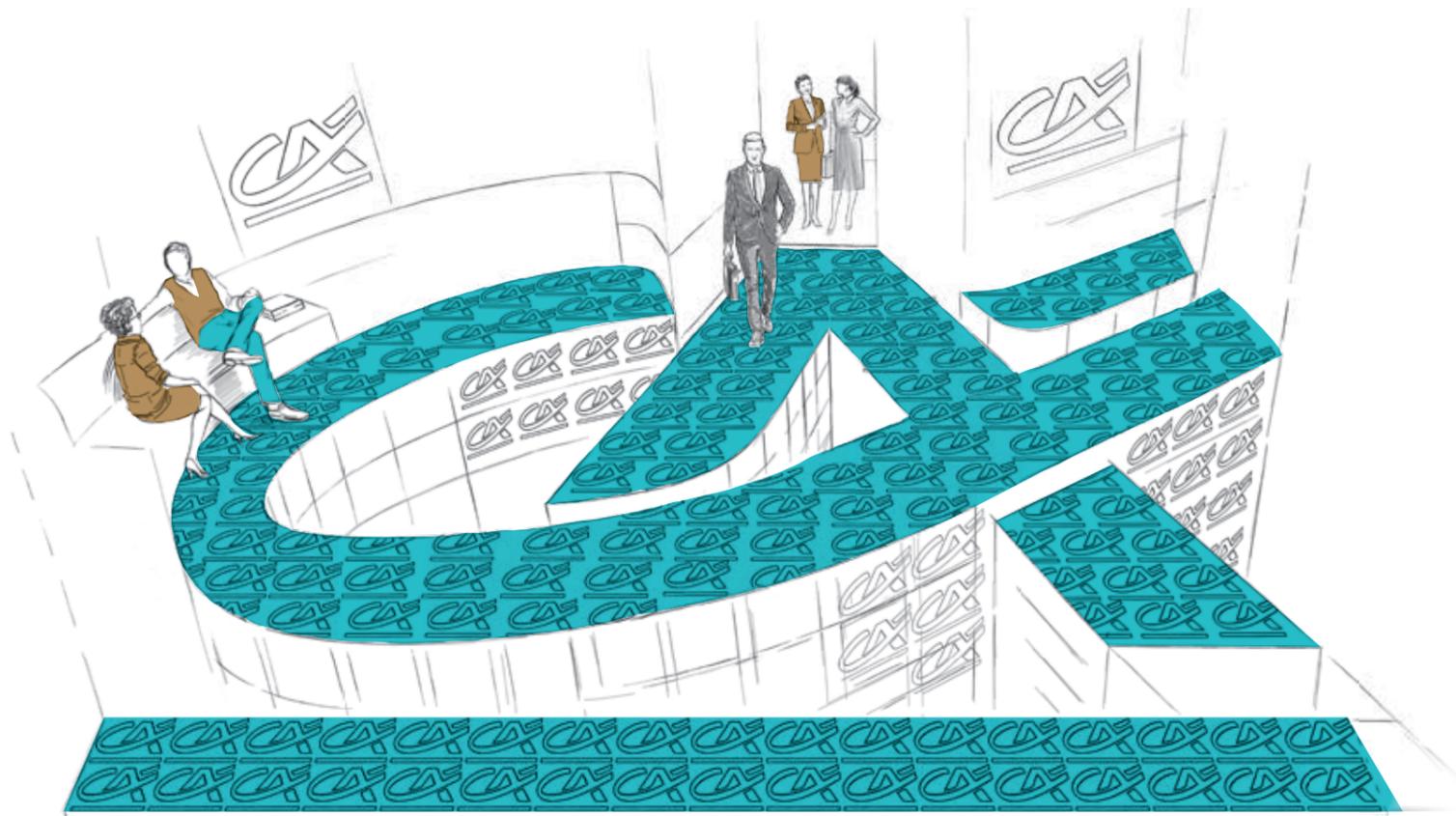
Décider que l'IFCAM serait le prestataire unique des formations concernant nos enjeux stratégiques a été, de mon point de vue, une évolution non seulement majeure, car elle obligeait à repenser totalement le business model, mais également indispensable pour permettre à l'IFCAM de jouer pleinement son rôle, à savoir être le centre de formation du Groupe.

Depuis la création du GIE, je suis administratrice de l'IFCAM. J'ai ainsi pu observer au plus près l'évolution de la structure, et le bien-fondé du travail de refondation.

L'accompagnement réussi de nos projets stratégiques, porté en particulier par le développement du e-learning et l'introduction de nouvelles méthodes pédagogiques, la capacité de remise en cause portée par un projet d'entreprise ambitieux, sont autant de signaux qui nous montrent, conseil après conseil, le renouveau et le dynamisme de notre IFCAM. ■

Le Crédit Agricole forme le Crédit Agricole

On n'est jamais aussi bien servi que par soi-même, dit l'adage. Au Crédit Agricole, on sait surtout que les collaborateurs sont la première force du Groupe. Devenus formateurs, et même Form'acteurs une fois adoubés par l'IFCAM, ils sont essentiels à la transmission du savoir.



Pourquoi ça marche ?

STRATÉGIE GAGNANT-GAGNANT

La mobilisation de formateurs du Groupe est bénéfique pour tous. **Pour les apprenants** qui bénéficient de formations de qualité, de proximité et riches d'expériences partagées, et bien sûr **pour les formateurs eux-mêmes**. **Former au sein du Groupe, c'est développer son expertise, prendre du recul sur son savoir-faire.** Pour le rendre transmissible, il est en effet nécessaire de le synthétiser, de le structurer... C'est aussi réaliser une veille active pour suivre de près les évolutions du métier. Enfin, c'est développer des compétences larges en pédagogie mais aussi des compétences transversales utiles et transférables, en gestion de projet, gestion du temps, écoute, reformulation, présentation, communication...

Depuis toujours, le Groupe s'appuie sur des collaborateurs internes pour développer les compétences d'autres collaborateurs. Ce partage de compétences peut prendre différentes formes : salarié formateur (ou formateur de formateur) au sein de son entité, salarié expert métier formateur auprès d'autres entités du Groupe, et « jeune retraité » qui se mobilise

Les racines mutualistes favorisent les pratiques de partage entre collaborateurs

comme formateur auprès de l'ensemble du Groupe, créant un lien intergénérationnel de qualité entre anciens collaborateurs expérimentés et collaborateurs en développement.

DE L'INTÉRÊT DES FORMATEURS « INTERNES »

Pourquoi ce recours pérenne à des formateurs du Groupe ? À cela, plusieurs réponses :
– Les racines coopératives et mutualistes du Crédit Agricole favorisent les pratiques de partage entre les

collaborateurs et la logique de « compagnonnage », au sein d'une même entité ou entre entités ;

– Dans le cadre des projets de transformation, le Groupe prévoit de grands déploiements de formation concernant des dizaines de milliers de collaborateurs à former sur une période courte. Le recours à des formateurs internes permet de réduire les délais de déploiement et les coûts, tout en préservant les « secrets de fabrique » ;

– L'appui sur des « sachants » internes permet d'améliorer la qualité des dispositifs de formation, de favoriser le transfert de savoir-faire et d'expériences, de proposer des modalités efficaces qui prennent en compte le contexte professionnel réel, avec le souci du client final ;

– Le principe de « don contre don » est également très actif puisque des collaborateurs qui ont été formés par des collègues cherchent à « rendre » ce qu'ils ont reçu quelques années plus tard en devenant eux-mêmes formateurs.

DES MISSIONS VARIÉES

Les formateurs du Groupe, quel que soit leur statut, exercent des missions variées : ils peuvent concevoir des formations présentiels, à distance, ou

multimodales, animer dans leur domaine d'expertise (présentiel, classes virtuelles...), être membres de jury ou tuteurs en charge d'évaluer les acquis des apprenants et de les accompagner dans la réussite de leurs parcours de formation. Ils sont associés à des projets de formation variés.

QUELQUES EXEMPLES

Des formateurs du Groupe pour animer des dispositifs managériaux d'envergure.

Dans le cadre de son projet d'entreprise, la Caisse régionale Atlantique-Vendée a organisé en 2014 un séminaire managérial réunissant tous ses managers, soit plus de deux cent vingt collaborateurs. À cette occasion, sept Form'acteurs, issus de différentes Caisses régionales et entités du Groupe: Morbihan, Alsace-Vosges, Crédit Agricole S.A., Loire Haute-Loire, des Savoie ont collaboré avec l'IFCAM. Ils ont animé le jeu d'entreprise et ont accompagné les participants durant deux demi-journées.

Des Form'acteurs pour contribuer à la conception de dispositifs de formation à distance innovants.

L'IFCAM a lancé sur le dernier trimestre 2014 le « *serious game* » Integram. Le principe de ce jeu est de ▶

Affiche de la campagne de recrutement des Form'acteurs de 2014.



Le saviez-vous ?

DES FORMATEURS DE FORMATEURS POUR RC 2.0

Pour accompagner le projet national RC 2.0 (Relation Client enrichie) visant à l'excellence relationnelle, l'IFCAM a recruté une équipe de 6 à 8 personnes détachées d'entités du Groupe, qui a formé des formateurs relais en Caisse régionale. L'objectif de ces formations : la prise en main du bagage de démultiplication et la capacité à animer avec conviction et enthousiasme.

- plonger l'apprenant au cœur d'une agence bancaire virtuelle en 3D pour aider un nouveau conseiller à découvrir son nouvel environnement professionnel et à répondre aux besoins de nos clients. La pédagogie, innovante et ludique, est basée sur l'action et la simulation au travers de huit situations clients combinant les connaissances fondamentales liées aux techniques bancaires, au réglementaire, au poste de travail NICE et à la relation client 2.0. La rédaction des cas a mobilisé deux Form'acteurs qui ont su traduire leur forte expérience du terrain, afin de fournir un jeu très immersif et réaliste.

Plusieurs dizaines de Form'acteurs mobilisés par l'IFCAM pour mettre en place les premiers MOOC diplômants, avec succès. Dans le cadre du bachelor, ces Form'acteurs ont contribué à la conception des contenus, des vidéos des activités collaboratives. Ils ont animé les forums d'échanges et des webinars (formations synchrones en ligne réunissant plusieurs centaines d'apprenants) pour des sessions d'examen blanc et ont répondu aux questions (exposés des experts et réponses au chat en direct). ■

Le saviez-vous?

LE STATUT DE FORM'ACTEUR

Un Form'acteur est un collaborateur du groupe Crédit Agricole qui souhaite mettre son expérience au profit du développement des compétences de ses collègues d'autres entités. Volontaire pour exercer ces missions, il voit sa candidature validée par son entité et par l'IFCAM. Le Form'acteur assure ses missions de formation sur son temps de travail et dans le cadre du contrat de travail avec son entité, entre 5 à 30 jours par an. Il peut former sur les thématiques cœurs de métier : banque (tous marchés), assurances, finances, aspects réglementaires, relation client, mutualisme...

Les Form'acteurs sont labellisés par l'IFCAM à l'issue d'un parcours de formation initial et qui s'enrichit régulièrement tout au long de leur période d'engagement (entre 2 et 5 ans) : conception, animation d'actions présentielle, de classes virtuelles ou webinars, de forums, d'évaluation de classes inversées... Ils sont animés par l'IFCAM au sein d'une communauté.

Pour les Form'acteurs, qui interviennent hors de leur entité de rattachement, c'est l'occasion de s'ouvrir sur toute la richesse du Groupe, de découvrir d'autres entités, d'autres métiers, d'autres pratiques d'entreprise. Être formateur du Groupe permet de se créer un large réseau professionnel. Pour chacun, c'est l'opportunité de développer sa visibilité professionnelle et d'exercer une mission valorisante et valorisée.

Le dispositif Form'acteurs s'inscrit pleinement dans l'esprit de la décision politique de mise en place du GIE IFCAM, puisqu'il s'agit de mutualiser des moyens au service de la formation et du développement des compétences des collaborateurs des entités du Groupe.

LE MOT DE...



PATRICE CHERAMY,
DIRECTEUR GÉNÉRAL
DE LA CAISSE RÉGIONALE ATLANTIQUE VENDÉE
ET MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'IFCAM

« Nous avons tous en nous quelque chose de l'IFCAM »

Bon anniversaire à l'IFCAM et félicitations à tous ceux et celles qui ont contribué à faire de notre institut de formation un outil de la culture du Crédit Agricole.

Ce sont en effet des milliers d'entre nous qui ont participé à des formations, séminaires ou autres groupes de travail organisés par l'IFCAM. Nous avons tous en nous quelque chose de l'IFCAM, que nous soyons formés, formateurs ou jurys.

Pour traverser 40 ans et rester au plus proche de l'actualité de ses clients et partenaires, il a fallu à l'IFCAM des années d'adaptation permanente, d'innovation, d'engagement et de renouvellement. La transformation de l'IFCAM en GIE marque, à cet égard, une étape

importante de son évolution car elle vise à ce que chaque partenaire se réapproprie son institut de formation dans une vision « Groupe ». L'enjeu est important pour conduire une politique de compétences construite, suivie, cohérente, et protéger les marques de fabrique Crédit Agricole.

C'est bien différent d'une politique de formation qui consisterait à acheter des jours de formation sans interaction entre eux, sans lien avec nos SI, nos pratiques commerciales et managériales.

La complexité et l'exigence de notre environnement démontrent, chaque jour, le bien-fondé d'une démarche de co-construction installée par l'IFCAM, et c'est important pour

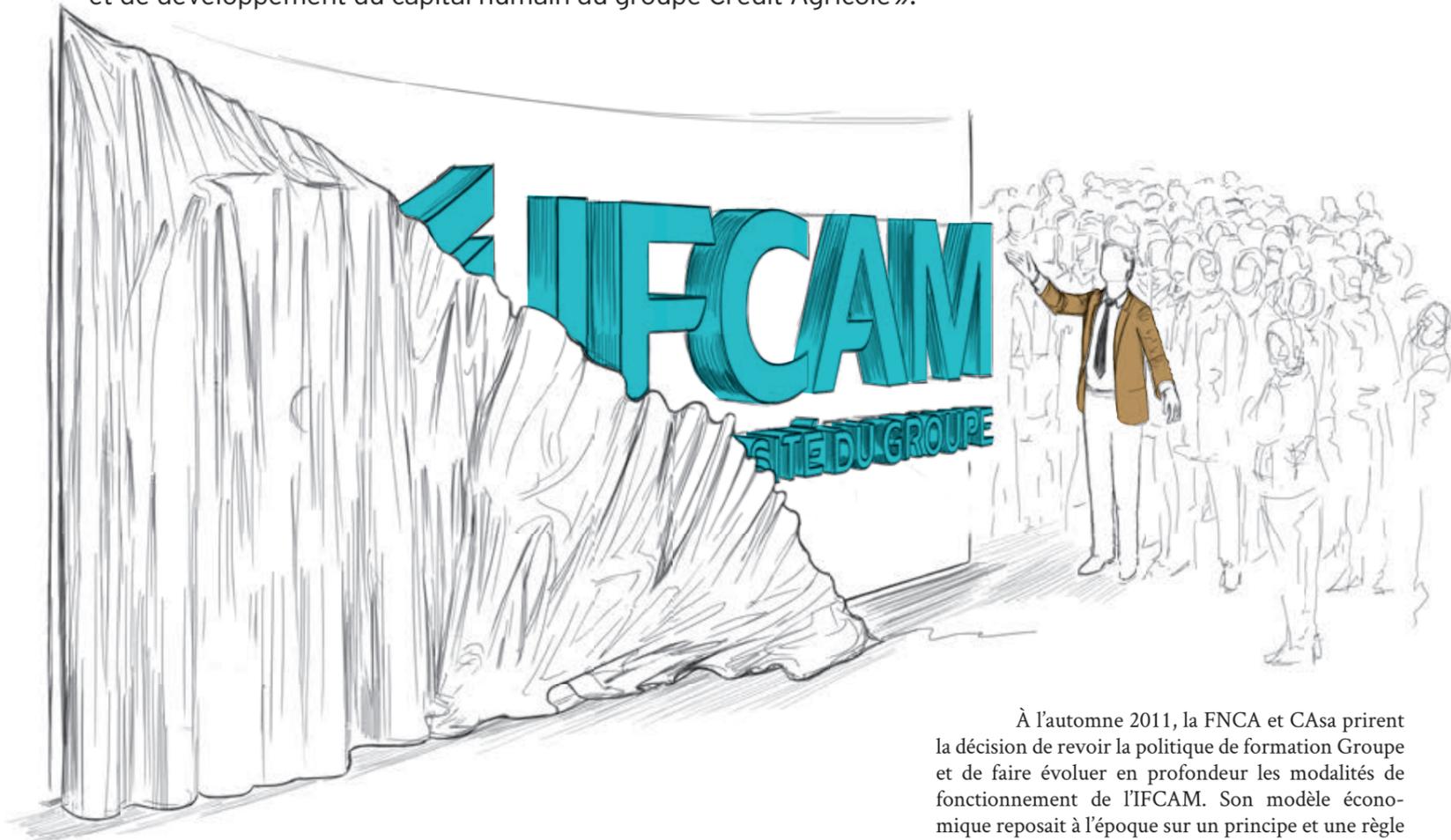
aborder les grandes transformations de nos banques. Nous avons besoin d'un institut de formation moderne, réactif, innovant, adapté aux besoins et performant dans ses propositions.

En tant qu'administrateur, je continue à penser que l'IFCAM peut être un acteur important du Groupe Crédit Agricole. La capacité à montrer notre savoir-faire à l'extérieur est, à mon sens, un facteur de reconnaissance du Groupe dans sa politique « RH » et sa politique d'attractivité.

Continuons à investir sur les compétences, continuons à investir et à transformer l'IFCAM pour l'intérêt de tous. Longue vie à l'IFCAM. ■

Il est né le nouvel IFCAM

Avec l'évolution des dispositifs de formation et de développement des compétences, affirmer la marque et la différence du Groupe devient une question clé. L'IFCAM va alors transformer son modèle économique et se donner ainsi les moyens de devenir le « Centre d'investissement et de développement du capital humain du groupe Crédit Agricole ».



À l'automne 2011, la FNCA et CAsa prirent la décision de revoir la politique de formation Groupe et de faire évoluer en profondeur les modalités de fonctionnement de l'IFCAM. Son modèle économique reposait à l'époque sur un principe et une règle du jeu : un principe de liberté tout d'abord, au nom duquel les entités du Groupe avaient le choix de faire

appel ou non à l'IFCAM, et une règle du jeu qui imposait à l'IFCAM d'autofinancer, grâce à ses marges et aux cotisations de ses membres, ses nouvelles activités de formation.

AU SERVICE DU PROJET DE GROUPE

Le projet de Groupe, lancé en 2011, a pour objectif de différencier le Crédit Agricole par la relation client. Le développement des compétences et des comportements des collaborateurs du Groupe est ainsi un levier de succès majeur du Projet. L'évolution des dispositifs de formation et de développement des compétences, « la marque et la différence du Groupe », est donc une question clé, avec une forte exigence de résultat. À l'évidence, le modèle de l'époque de l'IFCAM ne lui permettait pas de répondre en délai et en étendue couverte aux ambitions collectives du Groupe. Malgré la qualité de sa gestion, l'IFCAM ne disposait pas des ressources d'autofinancement à la hauteur des enjeux et le modèle s'appuyant sur des échanges en bilatéral entre l'IFCAM et chacun de ses clients avait pour conséquence que chaque entité prenait des décisions en matière de formation à son niveau, sans avoir conscience de leurs effets collectifs.

Partant de ces constats, un groupe de travail fut constitué début 2011 pour examiner le sujet. Il était composé de M. Rigaud (président de Pyrénées- Gascogne et de l'IFCAM), de Mme Ballis puis de Mme Béraud (DRH à la FNCA), de trois directeurs généraux de Caisse régionale : MM. Célérier, Cheramy et Deschamps, et de M. Deheunynck (ancien directeur des ressources humaines Groupe Crédit Agricole S.A.). Les réunions étaient animées par le directeur général de l'IFCAM, Denis Faure, avec l'appui de Benoît Marcadé du cabinet Leading.

Le saviez-vous?

LES 20 CHANTIERS DU NOUVEL IFCAM

La traduction de ces décisions politiques dans la réalité nécessite de conduire très rapidement une vingtaine de chantiers concernant tous les aspects de la transformation :

- rédaction des statuts et des nouvelles règles de gouvernance ;
- modèle économique et évaluation de l'impact pour chacun des futurs adhérents ;
- modification de la totalité des tarifs, désormais sans marge en contrepartie de la facturation ;
- évolution des schémas comptables et de l'informatique ;
- impacts « ressources humaines » du nouvel IFCAM et adaptation des métiers,
- communication auprès de nos clients et de l'interne ;
- nouvelle marque IFCAM et identité visuelle...

Tous ces chantiers ont été menés tambour battant dans l'année 2012 sous l'égide du conseil d'administration.

DEVENIR UN CENTRE DE DÉVELOPPEMENT DU CAPITAL HUMAIN

Le groupe de travail arriva à la conclusion qu'il était indispensable de transformer l'IFCAM en profondeur et de le positionner comme le Centre d'in-

Disposer des ressources à la hauteur des enjeux

vestment de développement du capital humain du Groupe. Pour ce faire, le projet consistait à transformer l'IFCAM en GIE et à mettre en place un nouveau modèle économique favorisant une discipline collective et une mutualisation des budgets de formation à caractère d'investissement. Cette mission a été assurée par Jean-Yves Duermael, alors secrétaire général. ▶

PIERRE DEHEUNYNCK,
 ANCIEN DIRECTEUR GÉNÉRAL
 DES RESSOURCES HUMAINES DU GROUPE CASA
 ET ANCIEN MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
 DE L'IFCAM



« Nous avons prouvé que l'IFCAM est une ressource stratégique »

La politique ressources humaines du Groupe Crédit Agricole, pour être efficace, doit contribuer à développer la performance économique et sociale. Elle doit en ce sens être alignée avec les grands enjeux de transformation et nous permettre d'anticiper les évolutions des métiers, des compétences.

Deux leviers de la politique ressources humaines, la diversité et le digital, participeront à faire évoluer la culture du Groupe, lui permettant ainsi de construire une nouvelle relation managériale, mais aussi une nouvelle relation client ! Dans ce cadre, la formation joue un rôle central en accompagnant l'évolution des organisations et

des hommes de nos entreprises. Nous avons la chance de disposer d'un moyen unique, le centre de formation Groupe IFCAM. L'IFCAM n'a cessé de se transformer ces dernières années, en devenant un GIE. Nous avons ainsi fait la preuve qu'il s'agit d'une ressource stratégique au service de toutes les entités.

C'est une belle opportunité, via ses programmes, de créer la convergence des pratiques managériales, de partager toutes les compétences disponibles pour répondre aux nouveaux enjeux stratégiques du Groupe et de continuer de développer l'économie des géographies sur lesquelles nous opérons en servant nos clients.

L'IFCAM doit demain poursuivre ses efforts de transformation en construisant le Campus « Learning » du Groupe et continuer à innover, à expérimenter.

Ce serait une nouvelle preuve de notre capacité à nous adapter aux besoins et aux attentes des salariés et de l'organisation, de développer les compétences tout au long de la vie professionnelle et ainsi d'améliorer notre attractivité employeur. Enfin, ce serait une nouvelle preuve de notre volonté d'apporter à tous les clients du Groupe le meilleur de nos compétences pour répondre à des besoins qui ne cessent d'évoluer. ■

► Hors les projets de formation à caractère stratégique, les instigateurs et membres du groupe de travail proposèrent que le nouveau modèle préserve la liberté de choix des entités et maintienne donc l'IFCAM dans une logique de concurrence et de marché. En conséquence, l'association IFCAM a été transformée, le 1^{er} janvier 2013, en GIE avec pour objet la mise en commun des moyens destinés à la mise en œuvre de la politique de formation du Groupe. En parallèle, pour bien affirmer l'enrichissement de sa mission, l'IFCAM se présente désormais comme l'Université du Groupe.

Cette transformation de l'IFCAM en GIE a nécessité que chaque entité du Groupe concernée adhère volontairement au GIE et fasse délibérer en ce sens son conseil d'administration. C'est ainsi que le projet fut présenté à 55 conseils d'administration entre le 19 avril et l'automne 2012 et que l'assemblée générale du 22 novembre statua sur la création du GIE et l'adhésion de 54 entités. Une Caisse régionale fit le choix de rester cliente de l'IFCAM au nom de la sauvegarde de l'autonomie des Caisses. La solennité du processus et son résultat montrent que le choix d'adhérer au GIE IFCAM fut une décision politique propre à chaque entité. Il montre également l'importance attachée à la formation par le Groupe Crédit Agricole et la prise de conscience collective de la nécessité de transformer le modèle.

UN NOUVEAU MODÈLE TRÈS CONVAINCANT

En volume, l'activité de l'IFCAM a progressé de l'ordre de 50 %. Par ailleurs, l'IFCAM a relevé le défi des formations à échelle industrielle et à fort enjeu que le Groupe a connu ces dernières années (projet de bascule sur le nouveau poste de travail des Caisses régionales, formations commerciales RC 2.0...), qui

lui a valu une distinction de la profession avec l'«E-learning Excellence Award» pour son programme de formation pour le poste de travail NICE en 2014. Il a profondément transformé sa politique pédagogique et sous le nom d'«IFCAM Touch», il a défini et mis en place une large palette de dispositifs pédagogiques modernes et complémentaires. Cette évolution a été réalisée avec une exigence d'efficacité puisqu'entre 2013 et 2016, le budget ramené à l'inscription d'apprenants baissera au total de plus de 20 %.

Le 2 janvier 2013, le GIE IFCAM entre en scène

Le 2 janvier 2013, le GIE IFCAM entre en scène. Premier article de son règlement intérieur : «L'IFCAM devient le Centre d'investissement et de développement du capital humain du groupe Crédit Agricole». C'est le moment de démarrer un nouveau projet d'entreprise, qui s'intitulera après consultation de tous les salariés «EnerGIE 2016». Mais c'est une autre histoire... ■



Depuis 2009, l'IFCAM est certifié ISO 9001:2008 pour son management de la relation client : c'est la reconnaissance de la mise en œuvre d'une organisation au service de ses clients. En 2015, AFNOR Certification a confirmé le maintien de ce certificat.



D'aujourd'hui à demain...



Vers la trans-formation permanente

Nous vivons un changement de paradigme majeur : c'est l'apprenant qui est désormais l'acteur principal du développement de ses compétences.

Les métiers de la banque, de l'assurance et de l'immobilier ne sont pas épargnés par la révolution digitale, qui plus est dans un contexte réglementaire de plus en plus contraint. Ces évolutions majeures, extrêmement rapides et profondes, appellent des capacités d'adaptation accélérées, des compétences transverses, mutantes, hybrides, des agilités nouvelles. L'Université du Groupe a donc un rôle majeur à jouer dans le déploiement de ces capacités, de ces compétences, et dans l'anticipation réussie d'un avenir passionnant.

IFCAM TOUCH: ÊTRE UTILE AUX APPRENANTS ACTEURS

En 2015, l'IFCAM affiche ses convictions pédagogiques sous l'appellation « IFCAM Touch ».

- Pour valoriser et faire savoir le savoir-faire
- Pour fédérer les équipes autour d'ambitions pédagogiques de qualité
- Pour marquer une différence par rapport à d'autres universités d'entreprises ou d'autres organismes de formation
- Pour construire un socle commun d'expertise et de méthodes entre les « Ifcamiens », les Form'acteurs et les intervenants.



► Des réflexions nourries par la théorie

QU'EST-CE QU'APPRENDRE ?

C'est modifier de manière durable son comportement, changer ses pratiques professionnelles, transférer ce qu'on a appris en situation de travail.

COMMENT APPREND-ON ?

Pourquoi apprend-on ? Dans quel contexte apprend-on ? Les approches béhavioristes (Skinner, Tolman...), constructivistes (Piaget...), ou cognitivistes (notamment les neurosciences qui permettent de comprendre le fonctionnement du cerveau et de la mémoire), sont des exemples de théories, comme la psychologie sociale (Lewin), qui nourrissent nos réflexions.



Comment prendre en compte les caractéristiques d'un adulte apprenant ? Comment articuler vouloir, savoir et pouvoir apprendre ?

Vouloir apprendre relève des théories de la motivation, de l'engagement... On apprend d'autant mieux si on en a l'intention ; c'est évidemment déterminant pour la réussite du processus d'apprentissage. Les pédagogues IFCAM s'intéressent à ce qui fait qu'un adulte s'engage en formation et persiste dans ses efforts.

Savoir apprendre, c'est être efficace dans son apprentissage. Cela relève des théories de l'auto-détermination, de l'autorégulation, du sentiment d'efficacité personnelle (SEP)...

Pouvoir apprendre consiste à prendre en compte le contexte de l'apprenant. Pour l'IFCAM, il s'agit du contexte de travail. Quel est le temps alloué, l'incitation à se former (notamment de la part de la hiérarchie), quelle est l'organisation du travail ?

Les collaborateurs de l'IFCAM sont notamment sensibilisés aux théories relatives aux environnements capacitants, à l'apprentissage en situation de travail, aux organisations apprenantes...

Ces théories sont **revisitées et enrichies à l'ère de la digitalisation massive de la société.**

QU'EST-CE QUE FORMER ?

Est-ce qu'un apprenant est formé s'il a mémorisé des informations ? S'il a compris ? S'il a changé de comportement de manière durable ? S'il a pu transférer ce qu'il a compris dans un contexte différent ? Comment mesurer l'efficacité des dispositifs mis en place ?

Quelles sont les connaissances utiles, indispensables, que les apprenants doivent avoir en tête et celles qu'ils doivent apprendre à aller chercher au bon endroit au bon moment ? Comment articuler formation et travail ; prendre en compte toute la complexité de la situation de travail réelle ?

L'IFCAM part de la question du transfert et de la situation de travail pour construire des dispositifs de formation les plus pertinents. Plus que « former » autrui, nous tentons de développer l'apprenance. Selon Philippe Carré, professeur en sciences de l'éducation, inventeur de ce concept, l'apprenance est une attitude. C'est un « ensemble durable de dispositions [...] favorables à l'acte d'apprendre ».

Ainsi, à l'IFCAM, nous pensons que la pédagogie n'est pas « innée » ou « affaire de bon sens » ou liée au hasard, mais qu'elle s'appuie sur des fondements, qu'il faut connaître et réactualiser en permanence.

► Des principes de création pédagogique

Avec l'appui notamment de Sandra Enlart (enseignant-chercheur, directrice d'Entreprise & Personnel, co-fondatrice de D-Sides), l'IFCAM fixe le cadre de son action au sein du Groupe Crédit Agricole à travers trois principes : **co-construction, mutualisation et personnalisation.**



L'IFCAM cherche à **co-construire** les formations avec les entités du Groupe afin de :

- **Consolider** les besoins
- **Répondre** aux enjeux du projet Groupe
- **Développer** l'avantage concurrentiel du Groupe, préserver les « secrets de fabrication »

Concrètement, ce principe s'exprime par exemple par :

- une démarche collaborative de détection des besoins de développement des compétences du Groupe ;
- la co-conception des parcours et des modules de formation, avec des représentants des entités, présents dans le cadre des instances (comités de pilotage, groupes de travail...);
- le recours aux formateurs du groupe Crédit Agricole ;
- une base de contenus attractifs co-construits en lien direct avec les métiers : une matière vivante, mise à jour en continu, proche des pratiques quotidiennes.



L'IFCAM s'appuie également sur le principe de **mutualisation** pour :

- **Réaliser** des économies d'échelle
- **Optimiser** la production pédagogique
- **Accroître** la qualité, faciliter les mises à jour
- **Permettre** le réassemblage, la recombinaison des « grains » pédagogiques (cas pratiques, illustrations...)

Enfin, le principe de **personnalisation** vise à apporter des solutions de formation adaptées à chaque entité et à individualiser le parcours des apprenants. Les enjeux sous-jacents sont les suivants :

- **Proposer** les bonnes formations pour les bonnes personnes au bon moment
- **Accompagner** de façon personnalisée les collaborateurs
- **Rester souple** dans la mise en œuvre
- **Prendre en compte** les spécificités des entités

Concrètement, l'IFCAM a par exemple mis en œuvre :

- des dispositifs de diagnostic de compétences permettant la définition et la mise en œuvre de parcours personnalisés optimisés ;
- des architectures en mix formation modulaires (ex. : le cursus clientèle patrimoniale ou les cursus de professionnalisation sur les marchés de l'agriculture et des professionnels).



... Demain, on peut imaginer un accompagnement de plus en plus personnalisé : via du compagnonnage électronique, des formations courtes adaptées à sa navigation sur le poste de travail, des parcours ultra-personnalisés en fonction du profil, des centres d'intérêt, des préférences d'apprentissage...

► L'IFCAM Touch repose sur quatre piliers

1

APPRENTISSAGE ENRICHIS

L'**apprentissage enrichi** évoque notre pédagogie en mix formation, où le présentiel et le distanciel se complètent, enrichis par le digital.

Ce premier pilier évoque aussi la mise à disposition de ressources utiles, variées, riches et multiples à destination de l'apprenant, qui doit pouvoir s'en saisir, grâce à sa posture d'apprenance. Dans le cadre du bachelor par exemple, à l'automne 2015, pour l'ensemble des unités d'enseignement, on pouvait recenser 200 animations flash, 1 200 exercices d'entraînement et 1 800 exercices de validation.

L'**apprentissage enrichi, c'est également** l'apprentissage riche de sens, car le sens donné est indispensable à la motivation et à la mémorisation. C'est enfin un apprentissage qui ne se vit pas comme un moment singulier mais comme un processus complet dans la durée.

2

APPRENTISSAGE EXPÉRIENTIEL

L'**apprentissage expérientiel** évoque action, entraînement, mise en situation... Nous pensons en effet qu'un apprenant actif apprend mieux qu'un apprenant passif. L'expérience et la confrontation au réel favorisent l'apprentissage. Les apprenants sont donc incités à traiter des problèmes, des cas pratiques, à vivre des mises en situation, à argumenter, à produire collectivement... Nous favorisons également, lorsque cela est possible, des parcours avec intersession pour permettre l'alternance entre la formation et la mise en œuvre. Nous incitons à la prise de recul sur ces expériences concrètes. L'un des modèles sous-jacent est celui de David A. Kolb, qui représente le processus d'apprentissage en 4 phases : je réalise ; j'analyse ; je généralise ; je transfère.

L'**apprentissage expérientiel, c'est aussi celui qui s'appuie sur les ressorts du jeu**. En effet, le jeu, qui permet de « lâcher prise », facilite l'expérimentation sans crainte. L'expérimentation se vit au travers de manipulations d'outils, d'applications, de simulateurs... Les formations au poste de travail NICE en sont un exemple concret.

Enfin, les référents d'offre et les pédagogues IFCAM cherchent à analyser le travail, à comprendre notamment la façon dont les collaborateurs vont utiliser la connaissance en situation réelle. Il ne s'agit pas de faire de l'ingénierie de formation « en chambre ». Il s'agit d'ouvrir les yeux au-delà de la « formation classique » : penser le dispositif avec les outils de l'apprenant, l'accès à ses pairs et à son manager... et de faciliter l'accès à ces ressources.

3

APPRENTISSAGE SOCIAL

L'**apprentissage social** pose le principe selon lequel on apprend toujours seul, mais jamais sans les autres. Nous nous appuyons sur le groupe en présentiel ou à distance car il favorise le conflit cognitif et donc l'« accommodation », le changement de représentation (cf. travaux de Piaget).

Les MOOC dispensés dans le cadre du bachelor proposent de nombreuses activités collaboratives : forums d'échanges, évaluation par les pairs, sondages, production écrite en commun (wiki, tableaux collaboratifs, nuages de mots...).



4

APPRENTISSAGE DE PROXIMITÉ

L'**apprentissage de proximité** est en partie lié à la notion d'expérience. Nous cherchons en effet à prendre en compte le contexte de travail proche de l'apprenant et à favoriser, avec l'appui de nos interlocuteurs dans les entités du Groupe, des conditions ouvertes, capacitantes et riches en ressources. Ce principe signifie aussi que nous croyons au face-à-face pédagogique (en présentiel ou en distanciel, via des classes inversées ou des webinars). Animés par des formateurs labellisés, les face-à-face ont notamment pour objectif de vérifier la compréhension, de favoriser les échanges en groupe (et le conflit cognitif), de s'entraîner, de préparer le transfert en situation professionnelle. Dans le cadre du bachelor, dès 2016, ces face-à-face seront animés en mode classe inversée.

La proximité s'incarne également par des formations immersives, par exemple dans le cas des *serious games*.

La proximité, c'est enfin le concept ATAWAD (anytime, anywhere, any device) : l'IFCAM investit dans les technologies de la formation pour offrir un accès facile et illimité à la formation : quand on veut, où on veut, sur n'importe quel support et navigateur.



SANDRA ENLART,
DIRECTRICE GÉNÉRALE D'ENTREPRISE & PERSONNEL

« *L'IFCAM est un point de repère* »

D'un côté protégé par son rattachement institutionnel, l'Institut est en même temps sans cesse contraint de faire ses preuves et d'inventer son modèle. Il faut convaincre – surtout en interne –, il faut répondre vite et bien, il faut aussi anticiper et montrer que l'innovation n'est pas antinomique avec la proximité du terrain, bien au contraire.

Cette identité particulière a permis à l'IFCAM d'apporter beaucoup au monde de la formation. Et pas uniquement dans le monde bancaire. Son rayonnement au-delà de son secteur a toujours été une réalité, peut-être même parfois plus que dans son propre environnement. Pour nous, partenaires pédagogiques depuis fort longtemps, l'IFCAM est un point de repère où l'on peut proposer, discuter, essayer, oser et mettre en œuvre.

Depuis toujours, l'IFCAM représente un lieu particulier pour les acteurs de la formation: lié à un groupe exigeant mais libre de ses «mouvements», lié à un secteur bien spécifique mais libre de ses pédagogies, lié à une équipe de direction mais libre de ses partenariats, lié à un monde institutionnel complexe mais libre de ses orientations...

Cette situation en tension qui caractérise l'IFCAM l'a amené à développer une identité particulière.

Ses équipes ont toujours été et continuent d'être ouvertes au débat, à l'expérimentation, à l'excellence pédagogique, tout en étant une vraie «machine de guerre» capable de produire et de déployer très rapidement des programmes réellement efficaces.

Le bouleversement que nous vivons tous avec le digital, du fait de l'arrivée d'autres modes d'apprentissage, d'autres façons de penser la pédagogie et les dispositifs, est sans doute le virage qu'il faut maintenant prendre avec lucidité.

Nul doute que là encore, l'IFCAM saura faire preuve de sens de l'innovation et d'ouverture, en partageant, comme il l'a toujours fait, ses démarches avec l'ensemble de la communauté des pédagogues, au service des apprenants et des entreprises. ■

Des dispositifs qui se réinventent en permanence

HORIZONS, l'ancêtre du *serious game* trop avant-gardiste

Horizons, premier dispositif interactif et scénarisé utilisant les technologies du Web, est créé en 2002. Destiné aux nouveaux embauchés du groupe Crédit Agricole, il aborde les thématiques de la connaissance du Groupe, des offres, des circuits financiers et du système bancaire. Modèle pédagogique original, le scénario est fondé sur un jeu de rôle qui fait d'emblée de l'apprenant un collaborateur actif dans son entreprise. Guidé par un tuteur virtuel, il est mis en situation de réaliser des missions qui le conduisent à restituer des savoirs profession-

nels. Une originalité forte réside dans l'apparition d'événements aléatoires qui viennent impacter, comme dans la vie professionnelle, l'activité de l'apprenant (mails, appels, rencontre d'experts...). Le côté ludique de l'apprentissage, la diversité des situations, des activités et des lieux, le défi que représentent les missions, sont gages d'implication pour l'apprenant. Outre une réelle capacité de séduction, le recours aux nouvelles technologies aura permis d'élaborer une formation à la fois esthétique et pédagogiquement sophistiquée renforçant l'efficacité de l'e-formation. Déployé dans une dizaine d'entités, il n'a pas connu le succès attendu car la ludo-pédagogie n'est pas encore entrée dans les mœurs, d'autant qu'une certaine complexité technologique, à l'heure où les Caisses régionales avaient des SI différents, est venue calmer les ardeurs.

INTEGRAM, le dernier-né des *serious games* à succès

Entre jeu et apprentissage, le serious game s'adapte aux problématiques les plus pointues.

Cette nouvelle génération d'outils de formation et de communication peut emprunter les formes les plus ludiques, utiliser les animations virtuelles les plus sophistiquées et reconstituer fidèlement l'environnement de travail... Construit à partir de situations réelles, le serious game permet de prendre du recul par rapport à sa situation professionnelle, de prendre des risques, d'explorer et d'expérimenter sans stress, sans se sentir évalué. **Pédagogie ludique basée sur l'action et la simula-**

tion pour les jeunes recrues du Crédit Agricole, INTEGRAM, conçu par l'IFCAM, est la pièce maîtresse du dispositif de formation des nouveaux embauchés. Développé en 2013 grâce à la technologie de KTM Advance, leader européen dans l'innovation pédagogique, ce support pédagogique est innovant tant dans sa forme que dans son élaboration. Il s'inspire des codes des jeux vidéos et invite le participant à interagir concrètement avec des acteurs virtuels pour simuler les situations les plus récurrentes rencontrées en agence.

Bienvenue dans votre agence Marc Touret! Chaque apprenant incarne Marc Touret, jeune conseiller clientèle au Crédit Agricole. Pour son premier jour en agence, son objectif est de traiter huit cas clients en adoptant les bonnes pratiques et le comportement adéquat.

Il doit utiliser efficacement son poste de travail, respecter la réglementation, maîtriser les incontournables des techniques bancaires.

« Ce que nos jeunes collaborateurs ont le plus apprécié dans ce serious game, c'est le réalisme des cas rencontrés, qui reflètent exactement les situations auxquelles ils sont confrontés en agence »

Pascal Mollicone,
responsable IFCAM de l'ingénierie pédagogique

Pour lancer PrediGame, les équipes de l'IFCAM et l'unité conception et formation de Predica **capitalisent sur l'expérience et la technologie développées pour INTEGRAM.** La jeune Aurélie Gai, autre personnage virtuel, peut également se former à la démarche commerciale en prévoyance.

INTEGRAM, LE RÉSULTAT D'UN TRAVAIL EN CO-CRÉATION

Un groupe de travail constitué de directeurs d'agence, de moniteurs et de jeunes embauchés, piloté par l'IFCAM, a testé la pertinence du *serious game*, et **leur premier travail a été d'identifier et de sélectionner les cas clients récurrents à développer**, puis de les valider et enfin d'écrire les dialogues métiers. L'exercice est compliqué : trouver des cas qui parlent à tous et qui soient représentatifs des situations de terrain.



M^{me} Martin, directrice d'agence du *serious game* INTEGRAM.

2014: le Crédit Agricole expérimente les MOOC

Depuis qu'ils sont utilisés par les universités les plus réputées comme Harvard et Berkeley, les MOOC (Massive Open Online Courses) suscitent l'intérêt croissant des entreprises.

SÉPA, LE PREMIER MOOC CLIENT IFCAM

Face à la demande d'information sur le nouveau système de paiement européen SÉPA, l'IFCAM, CA Services et le Pôle Métier et CA-Paiement lancent en avril 2014 un MOOC destiné à la clientèle des professionnels du Crédit Agricole. Cette première expérience d'accompagnement pédagogique a été conçue et mise en œuvre en moins d'un mois et demi et testée par un panel de conseillers.

Très rapidement, un groupe de travail fut chargé d'évaluer l'opportunité des MOOC comme solution intégratrice des ressources de formation du Groupe. Vingt-cinq membres de Caisses régionales, d'entités de Crédit Agricole SA et de la Fédération planchent ensemble avec deux objectifs :

1. Créer un référentiel des MOOC publics francophones et anglophones en lien avec la culture banque, la gestion de projet, le leadership et l'éducation numérique;
2. Élaborer un « radar d'analyse » des MOOC publics pour évaluer les choix pédagogiques et leurs qualités. Certains MOOC sont testés dans le but d'enrichir le catalogue IFCAM.

PASCAL CELERIER,

DIRECTEUR GÉNÉRAL
DE LA CAISSE RÉGIONALE DE PARIS ET D'ÎLE-DE-FRANCE
ET MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'IFCAM

« Favoriser l'élévation des qualifications et des compétences »



J'ai eu le plaisir, en tant qu'administrateur, de vivre une nouvelle phase de l'histoire de l'IFCAM. Sous l'impulsion de son directeur général, Denis Faure, le conseil d'administration de l'IFCAM a, en effet, décidé de créer l'outil pour le Groupe favorisant l'élévation accélérée des qualifications et des compétences aussi bien dans les domaines du management que dans ceux des comportements et des métiers.

Cette démarche sans précédent est, pour toutes les entreprises du Groupe, un puissant levier d'aide à la transformation en profondeur que nous devons réussir dans les domaines de la relation client, du management des collaborateurs et des méthodes de travail avec la généralisation du numérique. J'ajoute que l'IFCAM est aux avant-postes de l'innovation pédagogique et a été récompensé à ce titre par plusieurs prix. Nous avons donc tout lieu d'être

fiers de ce qui a été entrepris. Et nous devons rester mobilisés, concentrés et rassemblés sur les projets qui vont nous permettre de réussir les transformations que nous devons à nos clients, à nos élus et à nos collaborateurs. ■

THIERRY LANGRENEY,

DIRECTEUR GÉNÉRAL DE PACIFICA
ET MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'IFCAM



« Relever les défis de la révolution numérique »

Nous vivons une époque extraordinaire, celle de la 3^e révolution, numérique bien sûr! Cette révolution nous impacte en tant que client, conseiller du client et/ou manager à tout niveau.

L'accélération exponentielle de la capacité des portables, des réseaux, des centres de traitement, démultiplie le champ des possibles pour et contre nous. La gestion de la donnée, les communautés, le B to C gratuit, le C to C, sont à la fois des tendances lourdes qui nous challengent et des options majeures à notre portée. Notre relation avec nos clients ne sera plus jamais la même.

L'IFCAM a un rôle essentiel à jouer pour aider le Groupe à en relever les défis. Au niveau de la stratégie d'abord, en éclairant les dirigeants sur les ruptures. Lors de la première « Learning Expedition by IFCAM » dans la Silicon Valley en juillet 2015,

de nombreux dirigeants ont pu découvrir la richesse de son écosystème. Le bouillonnement d'idées, l'accès débridé au capital, des processus de sélection éprouvés, font éclore de multiples start-up conquérantes. La puissance indubitable de ce dispositif est inégalée, comme le montre la valorisation boursière de ses success stories.

L'IFCAM en nous éclairant nous aide à construire notre discernement et le Groupe de demain. Par ailleurs, renforcer la maturité de nos équipes, familiariser collaborateurs et managers avec les nouveaux outils et le potentiel qu'ils recèlent, est un levier essentiel d'innovation. C'est ce qui permettra de faire éclore de bonnes idées pour inventer les usages, les services de demain. C'est ce qui nous permettra d'identifier chez des start-up les idées sources de différenciation relationnelle.

Nous vivons dans un Groupe unique dont la construction permanente et la taille justifient un investissement fort dans une culture de Groupe décentralisé mais uni.

L'IFCAM a un autre rôle stratégique à jouer dans ce domaine: celui d'Université du Groupe, forum pour consolider une culture qui réunisse :

- des collègues de France et de l'international qui n'ont pas souvent l'occasion de construire ensemble;
 - les hommes et les femmes des « usines », des producteurs et des banques de proximité.
- Source d'éclairage et de maîtrise du nouveau monde dans lequel nous vivons, ferment de la culture du Groupe, ce sont les deux nouvelles frontières de l'IFCAM.*

Quels plus beaux défis au service de la stratégie du Groupe ? ■

2015: 6 MOOC IFCAM sur la rampe de lancement

Le Crédit Agricole invente une banque multicanale où les outils numériques jouent un rôle important et viennent enrichir la relation humaine; une mutation qui ne peut réussir sans l'implication des collaborateurs!



Le premier MOOC conçu par l'IFCAM pour l'ensemble des collaborateurs du Crédit Agricole sera donc le MOOC « Digital by CA » qui propose de partager un socle commun de compétences liées aux usages numériques et à l'accompagnement du client dans une relation multicanale. Pour atteindre cet objectif d'acculturation au digital, le MOOC est un format adapté: ouvert à tous, innovant, multisupport (PC, tablettes, smartphones), il permet de s'approprier les codes et les usages des médias sociaux, en s'appuyant sur le savoir-faire du Groupe, comme sur les expertises développées par les collaborateurs eux-mêmes.

Le MOOC « Digital by CA » se déroule sur quatre semaines avec un contenu qui s'articule autour de l'environnement digital, de ses outils, de ses risques spécifiques et des innovations dans le domaine bancaire. La formule conçue laisse une large part aux échanges sur les forums, à des modalités pédagogiques novatrices, comme des badges de connaissances et un processus d'évaluation par les pairs.

Pas moins de 1400 collaborateurs issus de l'ensemble du Groupe ont participé à la phase pilote du MOOC. Un dispositif pédagogique et technique solide qui a convaincu: **86% des participants indiquent être prêts à suivre un autre MOOC.** Ils ont apprê-

cié la variété et le format des contenus, la possibilité de donner leur point de vue dans les forums (plus de 2400 messages postés), d'approfondir leurs connaissances en réalisant leur dossier de preuves et en corrigeant les dossiers de leurs pairs, sans oublier la dimension conviviale et humaine apportée par l'animation.

5 AUTRES MOOC BY CA VIENNENT ENRICHIR L'OFFRE DIPLÔMANTE DE L'IFCAM

Construits chacun sur une durée d'un mois, quatre MOOC concernent des formations sur l'épargne (connaissance de l'environnement macro-économique, épargne bancaire, épargne financière et assurance vie-prévoyance) tandis qu'un dernier traite de l'écriture numérique.

Le MOOC culture macro-économique et financière, dispensé pour la première fois dans le cadre du bachelors, a connu un beau succès :

- 634 apprenants connectés sur 654 inscrits (97 %);
- 571 apprenants ont réalisé et validé le quiz final (note moyenne obtenue: 8/10);
- Plus de 50 post-it ont été publiés par jour dans le cadre de l'activité sur les indicateurs de pilotage de l'offre et de la demande;
- 372 devoirs remis dans le cadre de l'évaluation par les pairs;
- 1 200 consultations des articles collaboratifs ont été enregistrées.

Autre point de succès: la qualité du travail réalisé par l'équipe d'animation et de supports: 9 Form'acteurs experts mobilisés pour animer les forums et tutorer les activités collaboratives et 5 Ifcamiens mobilisés pour assurer le support pédagogique et technique (7 newsletters hebdomadaires envoyées, 244 demandes reçues – 239 demandes résolues – 95 % de note de satisfaction – 2329 consultations de la FAQ en ligne pour répondre aux questions sur le dispositif MOOC).

La ludo-pédagogie, véritable levier d'apprentissage

Christelle Chappaz, directrice de la pédagogie et des formations métiers, apporte son éclairage*

« Les jeux sont omniprésents en formation: serious games, jeux scénarisés sur la base d'une métaphore, jeux de plateau sur mesure, jeux de société issus du grand public... Le jeu est une modalité riche pour le pédagogue car il permet de concrétiser différents principes pédagogiques. » [Source: Sandra Enlart, Ingénierie en formation d'adultes, 2002.] Ainsi, par exemple, lorsque le jeu est utilisé en formation, l'apprenant est « acteur de son apprentissage », il s'implique, il agit. Le jeu amène les participants à prendre des décisions, à faire des choix, à mobiliser des comportements.

Les jeux « sérieux » sont bâtis à partir de situations réelles. Ils permettent de prendre du recul par rapport à sa situation professionnelle, de prendre des risques, d'explorer, d'expérimenter... sans stress, sans se sentir évalué. Le jeu est également en rupture avec des modalités d'apprentissage plus classiques. Son impact est fort car il permet d'utiliser les émotions pour accélérer et

ancrer les apprentissages. Le jeu crée en effet la surprise, la curiosité. Le jeu marque les esprits et laisse un souvenir à l'ensemble du groupe.

Introduire le jeu permet de varier le rythme, les modalités ; cela contribue notamment à une bonne dynamique d'apprentissage, à éviter la lassitude. Enfin, l'apprenant joue avec les autres, dans des logiques de coopération, de compétition... Il se confronte aux autres pour évoluer dans ses propres représentations. La dimension conviviale participe à la création d'un climat propice à l'apprentissage. Ainsi, à l'IFCAM, le jeu est une modalité que nous préconisons, dès lors qu'elle s'articule dans un dispositif cohérent d'apprentissage.

* Extrait de l'article issu du livre blanc de décembre 2012, publié par l'IFCAM et Crédit Agricole SA : « Le boom du ludique dans la formation à distance ».



VINCENT DELATTE,
PRÉSIDENT DE LA CAISSE RÉGIONALE
CHAMPAGNE-BOURGOGNE
ET MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'IFCAM



« **L'IFCAM doit être le lieu où se construisent les talents** »

La formation tient une place essentielle dans la qualité des ressources humaines des entreprises. Le Crédit Agricole n'échappe pas à cette exigence. L'administrateur de l'IFCAM partage cette responsabilité aux multiples facettes.

La première exigence est de tout mettre en œuvre pour que l'Institut puisse former les équipes aux tâches actuelles tout en favorisant leur adaptation aux métiers de demain. Ensuite l'IFCAM doit être le lieu où se construisent les talents dont le Groupe aura besoin dans les

prochaines décennies. Cela nécessite une anticipation permanente et une analyse prospective des évolutions de notre environnement pour être prêt.

Mais je perçois également, au sein du conseil d'administration, le rôle majeur que peut jouer l'IFCAM pour créer ce lieu où naîtra la culture commune de toutes les entités du Crédit Agricole, ciment d'un Groupe uni dont les ambitions sont partagées par tous, élus et salariés. L'IFCAM sera ce creuset. Les administrateurs y contribuent en étant les représentants des

Caisses régionales, de CAsa et des filiales adhérentes. Mais pour que cette ambition soit réalité, l'IFCAM doit poursuivre sa transformation et mobiliser l'énergie de ses 55 adhérents.

Ce jour-là, l'univers CAsa et l'Univers FNCA coexisteront dans un univers unique, le groupe Crédit Agricole, au service de ses sociétaires et clients. Je souhaite un plein succès aux équipes IFCAM! ■



VERS UN VÉRITABLE ÉCOSYSTÈME PÉDAGOGIQUE GROUPE

Pour répondre aux forts enjeux de développement des compétences du Groupe qui sont devant nous, le Conseil d'administration de l'IFCAM a validé le lancement du chantier « Écosystème Pédagogique Groupe ».

Il s'agit d'accélérer le développement des compétences et d'optimiser les investissements liés en plaçant l'apprenant au centre d'un écosystème qui met en réseau les ressources, les outils et les acteurs de la formation au sein du Groupe. L'objectif de ce chantier est d'articuler le triptyque « offre / SI / infrastructures » de formation au niveau du Groupe au service de l'apprenant, et de mettre à sa disposition un portail de formation auquel il pourra avoir accès à tout moment, sur tous supports. Cela passe par l'harmonisation et la mise à niveau de l'offre de formation proposée en y intégrant des pédagogies innovantes, attractives et efficaces. Cela nécessite aussi la mise en place d'un SI « compétences et connexions » Groupe connectant les SIRH des entités et le SI de l'IFCAM. Et parallèlement, cela doit s'accompagner d'une adaptation des infrastructures formation du Groupe (réseau de campus, architecture technologique optimisée et sécurisée, équipement des formateurs voire des apprenants...) pour garantir le déploiement des dispositifs.

Nous sommes en 2020. Ivan Denis, conseiller au Crédit Agricole, entame sa journée de travail.

1 « J'ai rendez-vous demain avec un client qui souhaite changer la clause bénéficiaire de son assurance vie. Je souhaite me mettre à niveau rapidement sur ce point. »



Depuis son bureau à l'agence, Ivan appelle son référent formation



« Va sur le portail « Compétences et Connexions », il y a plein d'outils pour mettre à jour tes connaissances sur le sujet »

3 Ce n'est pas suffisant...

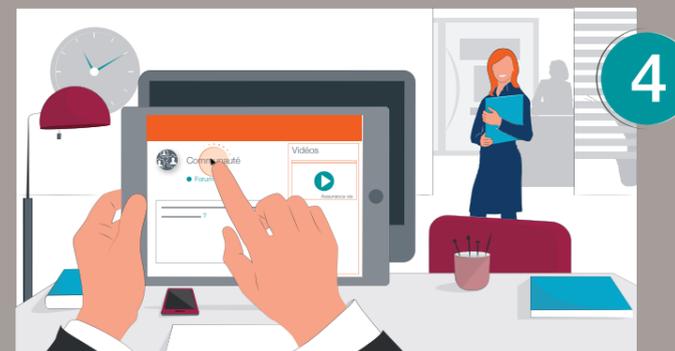


Ivan sélectionne Format court, consulte des fiches produits

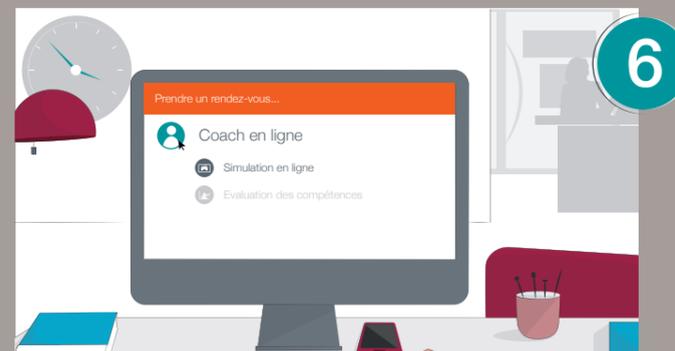
2 « Contenus de formation sur l'assurance vie. »



Ivan sur sa tablette professionnelle, en dictée vocale. L'écran affiche plusieurs choix : Format Court, Communautés, Historique, Approfondissement.



Ivan poursuit sa navigation vers l'espace « communautés » et poste une question sur le forum. Il voit un podcast qui explique les clauses bénéficiaires... mais un client arrive... il arrête sa consultation.

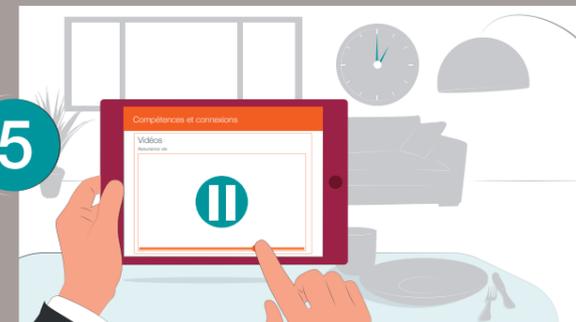


L'après-midi, de son poste de travail, Ivan décide finalement de prendre rendez-vous avec un coach pour une simulation en ligne.

Une alerte sur smartphone le prévient qu'un autre utilisateur a répondu à sa question sur le forum et lui conseille d'aller consulter une page de la rubrique Approfondissement.



9 Répétition générale : la simulation avec le coach a lieu sur Lync.



5 De retour pour déjeuner chez lui, sur sa tablette personnelle, Ivan se reconnecte au portail « Compétences et Connexions » et retrouve sur sa page d'accueil le podcast vidéo qu'il souhaitait consulter. Il le visionne plusieurs fois de suite à son rythme.



7 En attendant son rendez-vous, il consulte son historique de formation et révisé les supports et quiz des formations Assurance déjà suivies.



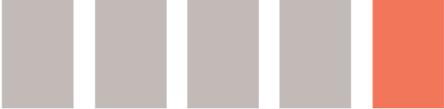
8



10

Le lendemain matin, Ivan accueille son client en confiance, plus sûr de lui.





Un système d'information à la hauteur des enjeux

L'IFCAM s'est doté d'un schéma directeur technologique (SDT) dont l'ambition est de développer un système d'information performant, pertinent et fiable, afin de mieux répondre aux attentes des adhérents-clients

Le SDT repose sur quatre grandes orientations :

- **Proposer des modalités pédagogiques attractives** et innovantes, pour développer l'envie de se former et accroître l'efficacité des formations ;
- **Faciliter l'accessibilité** aux services IFCAM et diffuser des formations répondant aux besoins du plus grand nombre, tout en permettant des parcours de formation individualisés ;
- **Offrir des outils de pilotage performants** et garantir la traçabilité des actions de formation ;
- **Industrialiser le déploiement des formations** grâce à une optimisation de l'administration et des services adhérents-clients.

Le déploiement du Schéma directeur technologique, élaboré en 2014, est prévu sur cinq ans. La feuille de route annuelle est validée par le conseil d'administration de l'IFCAM. La priorité, dans les travaux à mener sur la durée du SDT, est donnée au domaine pédagogique.

2015 a enregistré les premiers résultats concrets :

- La mise à disposition de la nouvelle offre bachelor ;
- Le diagnostic de compétences : individualisation de la formation grâce à la construction d'un plan de formation sur la base des résultats d'un diagnostic préétabli ;
- La mise en place de MOOC : expérimentation sur le digital (DigitalByCA)/MOOC Épargne du bachelor ;
- L'optimisation et la dématérialisation des services (du bon de commande à la facturation en passant par la convocation et la convention). Cela a permis prioritairement l'élimination des tâches à faible valeur ajoutée (comme la ressaisie) et l'ouverture de notre système d'information à nos adhérents-clients pour consulter leur portefeuille.

Le Schéma directeur technologique prépare et anticipe la démarche plus globale du Projet Écosystème pédagogique Groupe, portée par la direction générale de l'IFCAM et validée par son conseil d'administration fin 2015.



LES NOUVEAUX DÉFIS DE L'IFCAM

Par Denis Faure, directeur général

► La « révolution digitale »

À l'aube de ses 40 ans, l'IFCAM, à n'en pas douter, va vivre une nouvelle mutation. Comme son histoire le montre, notre Université de Groupe a toujours su s'adapter et se transformer. La curiosité intellectuelle, le goût pour la nouveauté et l'innovation, sont des qualités largement partagées par tous les « Ifcamiens » aujourd'hui comme hier. La taille de notre entreprise, la concurrence à laquelle elle est soumise, participent également de cet esprit entrepreneurial qui fait que l'IFCAM ressemble beaucoup aux jeunes pousses, aux « start-up » qui sont aujourd'hui tant à la mode. Pourtant, l'ampleur des changements – et donc des défis – qui attendent l'IFCAM est largement inédite.

L'avènement de ce qu'il est convenu d'appeler la « révolution digitale », induite par une accélération du flux des innovations technologiques, est la principale cause de changement. L'emploi de cette expression « révolution digitale » reflète d'ailleurs la prise de conscience de la portée du phénomène. L'innovation technologique remet en cause les chaînes de valeur et

par-delà les positions acquises des grands groupes. Dans une interview aux Échos de novembre 2015, John Chambers, le patron de CISCO, déclarait : « 40 % du business d'aujourd'hui n'existera plus dans dix ans [...] toutes les entreprises deviennent des entreprises technologiques et vont devoir accepter de changer pour ne pas disparaître ». La tâche est d'autant plus complexe que nous sommes désormais dans un monde « exponentiel ». L'étendue des progrès technologiques en multiplie la complexité. Quelle que soit l'activité, la nécessité de collaborer, de mettre en commun des compétences différentes, s'impose de plus en plus.

Le rôle des réseaux collaboratifs, qu'ils soient physiques ou virtuels, devient central au fur et à mesure que les communautés de pratiques ou de réflexion se généralisent. Cette accélération induit également une réduction des délais d'adaptation qui suit elle-même cette logique exponentielle. Comme le note le P-DG de CISCO dans l'interview déjà citée, « les changements que vous pouviez mener avant sur trois à cinq ans, doivent être faits quasi instantanément ».

► Les défis du numérique pour l'IFCAM, université d'un groupe bancaire et organisme de formation

Comme de très nombreux secteurs économiques, les métiers de la banque et de l'assurance sont affectés par cette transformation de l'économie. De surcroît, les banques voient l'exercice de leur métier contraint par un cadre réglementaire nouveau et malthusien, conséquence des crises financières de 2008 et de 2011. Les régulateurs financiers ont, en effet, la volonté de significativement désintermédier le financement de l'économie et de faire disparaître le monopole de fait des banques en matière de flux et de moyens de paiement. Nous sommes donc interpellés, en tant qu'université d'un Groupe bancaire, par cette évolution profonde et rapide des métiers de nos apprenants. En même temps, nous n'échappons pas plus que les autres secteurs d'activité à la révolution numérique.

L'IFCAM doit s'adapter en continu et en accéléré

L'engouement que connaissent les MOOC est l'illustration de l'impact de la technologie sur les dispositifs d'apprentissage et de développement des personnes. La formation est donc une activité qui se digitalise et qui se virtualise très rapidement. Il n'est d'ailleurs pas étonnant que de nombreuses start-up technologiques choi-

ssissent pour cible le domaine de l'éducation. D'où la création du néologisme de « edtech » qui connaît un succès grandissant même s'il est moins populaire encore que le terme de « fintech ».

Nous devons en outre revoir la logique même de nos formations. L'enjeu clé pour l'apprenant n'est plus tant l'assimilation de savoirs dont l'obsolescence est de plus en plus rapide, mais bien la capacité à s'adapter, à se transformer et à avoir les grilles de lecture permettant d'utiliser à bon escient l'information. Le défi est de préparer les étudiants, les apprenants, les collaborateurs d'une entreprise à être à la hauteur de ce qui les attend sans que l'on puisse anticiper sur les savoirs et les techniques qui seront nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une fonction à l'horizon de quelques années. L'avenir appartiendra à celles et ceux qui sauront se transformer et s'adapter au changement permanent.

Toutefois, et c'est un paradoxe qu'il va falloir gérer, le volume de règles à maîtriser par un professionnel est en train d'augmenter sensiblement. Le temps consacré à la formation n'étant pas extensible, l'efficacité des dispositifs de formation et leur personnalisation aux besoins spécifiques de chacun deviennent également cruciaux. L'Université du Groupe Crédit Agricole doit s'adapter en continu et en accéléré à ces lignes de force. Cela n'est pourtant pas suffisant. Elle doit en plus anticiper, être à la pointe pour donner au Groupe les outils de développement des compétences digitales nécessaires à son Projet collectif.

► Compétences digitales & Projet de groupe

La démarche engagée par le Groupe en matière de technologie est la bonne. Nous suivons bien le rythme des évolutions technologiques. Que ce soit en matière de SI, d'offre Internet et d'offre mobile, nos réalisations nous situent à l'avant du peloton. Cependant, il nous reste à faire évoluer significativement nos pratiques commerciales qui restent en retrait des opportunités permises par les nouvelles technologies. À titre d'illustration, prenons la fusion des formations au poste de travail et des formations commer-

ciales. Si l'accès aux fonctionnalités du poste de travail s'est largement simplifié, la multiplication des possibilités offertes rend prioritaire la formation aux usages. C'est pourquoi la notion de poste de travail « auto-apprenant » est ambiguë. Elle correspond à la réalité lorsqu'il est question de l'accès aux fonctions mais elle ne doit pas nous détourner d'investir très lourdement sur l'apprentissage des interactions avec le client. C'est pourquoi l'IFCAM investit sur les outils de simulation (les *serious games*) ainsi que sur les diagnostics d'usage du poste de travail, pour prendre en compte non seulement la connaissance des fonctionnalités mais aussi l'aisance avec laquelle il est utilisé. L'usage du poste de travail en présence du client doit permettre de renforcer la qualité de l'échange et ne doit pas être un obstacle, une barrière cognitive. Ceci montre bien que nous devons changer nos façons de faire et, en particulier, nos façons de manager.

► Transformation digitale & managériale

L'évolution du rôle des managers est au cœur de la problématique. Les managers doivent avant toute chose maîtriser l'ensemble des outils utilisés par leurs collaborateurs afin qu'eux-mêmes puissent en tirer tout le parti. Ils doivent être au moins aussi compétents que les clients, qui grâce à Internet pensent avoir une connaissance suffisante des produits et services. Ils doivent pratiquer et favoriser la transversalité car de plus en plus, la complexité des activités nécessite une collaboration d'acteurs différents. C'est un défi difficile à relever pour ceux des managers qui consacraient, et consacrent encore, une grande partie de leur

temps au seul pilotage quantitatif de l'activité. Depuis le début des années 90, avec le lancement du programme Harbridge, l'IFCAM a toujours été reconnu pour la qualité de ses programmes de formation en matière managériale. Nous avons lancé en 2015 un programme original « Manager Groupe » qui vise à mobiliser les cadres supérieurs des entités sur les enjeux du digital et des pratiques transversales. Ce programme a également pour ambition de créer une véritable culture Groupe au sein de lignes de métiers qui, par la force des choses, n'ont que peu l'occasion de travailler dans une logique Groupe. Parallèlement, nous mettons en marché des programmes destinés aux managers de proximité, notamment les cadres du réseau, afin qu'ils maîtrisent les enjeux des nouvelles modalités digitales de distribution des produits bancaires.

► Foisonnement technologique et « écosystème » pédagogique

L'IFCAM doit maîtriser le foisonnement technologique du monde de la formation. Nous devons avoir une logique de veille pour suivre les innovations et détecter celles qui sont les plus prometteuses et qui seront suffisamment robustes pour répondre aux exigences industrielles générées par le poids numérique des apprenants au sein du Groupe.

Cette vigilance agile concerne notamment deux domaines clés : l'orientation et la certification. L'orientation a pour rôle de cibler et donc de personnaliser les programmes de formation en fonction des besoins réels des apprenants. Le volume de la réglementation à maîtriser et les exigences en matière de conformité nécessitent des outils de plus en plus précis et de plus

conduire à mettre en place un réseau des données de formation au sein du Groupe qui transforme cette contrainte en une formidable opportunité. Le conseil d'administration de l'IFCAM a accepté que nous lancions le projet « écosystème pédagogique Groupe » visant à articuler une offre de formation attractive et efficiente, un SI connectant les systèmes RH des entités du Groupe avec celui de l'IFCAM, et des infrastructures de formation adaptées garantissant le déploiement des dispositifs, au service de l'apprenant acteur du développement de ses compétences. Ce réseau permettra de mettre à la disposition de chaque collaborateur un portail de formation. Il accèdera ainsi quand il en aura besoin et sur le matériel de son choix aux ressources de formation allouées par le service de formation de son entité, notamment les programmes de e-learning et les outils de simulation, dans le cadre de programmes de formation individualisés. Ce portail permettra également de mettre en ligne devoirs et mémoires, d'échanger entre co-apprenants ou avec les Form'acteurs en charge de l'accompagnement. Enfin l'apprenant pourra passer ses tests par le biais de ce portail et le système conservera la traçabilité des formations suivies et des certifications professionnelles obtenues. Ce projet n'est pas de la science-fiction. Nous disposons déjà de certaines de ses fonctionnalités. Ainsi, l'intégration de MOOC dans le bachelor « conseiller des particuliers » est opérationnelle depuis la rentrée 2015 avec la mise en place de communautés virtuelles d'apprenants. L'écosystème pédagogique Groupe permettra de donner la force du réseau à des initiatives encore dispersées.

Un portail de formation pour chaque collaborateur

en plus fiables afin de limiter le temps de formation tout en garantissant la pertinence – sanctionnée par des tests – des programmes. Depuis plusieurs années l'IFCAM s'investit dans ce domaine. Nous accélérons nos efforts pour que dès 2016 nous puissions nous appuyer sur des technologies de « Big Data ». La certification impose, outre la gestion industrielle de tests, de maîtriser les outils de traçabilité des formations et de suivi des échéances des habilitations qui vraisemblablement vont se généraliser. Cette perspective doit



Séminaire de directeurs généraux au siège de LinkedIn dans la Silicon Valley, en juillet 2015.

► Transformation digitale & stratégie

Le management est la mise en pratique de stratégies et de politiques façonnées par les grilles de lecture des dirigeants. Notre monde change, nos grilles de lecture doivent s'adapter. L'IFCAM n'a bien sûr ni la vocation ni la légitimité pour participer aux débats stratégiques. Il doit cependant, en amont, sensibiliser les dirigeants sur les nouveaux *business models* qui depuis quelques années sont utilisés dans de grands groupes internationaux, et contribuer ainsi à ce qu'au sein du Groupe émergent des outils d'analyse stratégique innovants. 2015 a été la première année opérationnelle du programme « Explor'action ». Il vise à ce que dirigeants élus et salariés réfléchissent

ensemble sur des thématiques prospectives qui peuvent avoir un impact à moyen terme sur le Groupe. Les premiers thèmes traités montrent à quel point les changements abordés – y compris sur des thèmes qui paraissent maîtrisés – nécessitent un investissement intellectuel pour d'une part les comprendre et d'autre part mesurer les impacts sur l'ensemble de notre activité. Cette initiative rencontre un succès d'estime auprès des dirigeants du Groupe, mais le poids du quotidien est un obstacle au développement de cette démarche. À la lecture du livre, vous pourrez revivre le programme « Marketing du Futur » qu'Henri Pavie, alors directeur général de l'IFCAM, avait proposé pour sensibiliser les dirigeants de l'époque aux enjeux du marketing. Cette démarche a suscité une forte mobilisation : pas moins de dix-huit voyages ont été organisés pour permettre une prise de conscience très large. Ceci a contribué significativement aux réussites commerciales du Groupe au début des années 90. Cet exemple doit manifestement nous inspirer aujourd'hui.

► Une logique d'investissement à pérenniser

L'IFCAM doit donc progresser fortement pour répondre aux enjeux stratégiques et technologiques en matière de développement des compétences. C'est une responsabilité que l'IFCAM est prêt à assumer. Il saura être créatif et réactif, tout en satisfaisant aux contraintes industrielles et budgétaires qui s'imposent à l'ensemble du Groupe. L'IFCAM a montré ces dernières années, comme il l'avait déjà fait dans le passé, sa capacité à s'adapter et à mettre à la disposition de ses adhérents des programmes de formation de qualité et compétitifs. L'efficacité économique de l'IFCAM a fortement progressé ces trois dernières années, montrant au passage la pertinence de la transformation de l'IFCAM en GIE.

Cependant, il ne pourra seul relever ce défi. Tout d'abord, par construction, un GIE ne dispose pas de capacité d'autofinancement. Or l'investissement doit être à la hauteur des enjeux. Nous avons, en effet, besoin d'investir dans les infrastructures technologiques, dans la conception des programmes, dans un campus à la fois numérique et physique. Certes, l'IFCAM dispose de fonds propres, accumulés au fil du temps. Il est normal qu'il les mobilise. Néanmoins, ils ne seront pas suffisants. Les adhérents du GIE ont approuvé les premiers programmes d'investissement. Ils devront être renforcés. À côté de l'investissement financier, il y a aussi l'investissement dans un corps de formateurs Groupe. La création du GIE nous a permis de mettre en place cette ressource partagée. Les «Form'acteurs» sont, à fin 2015, près de 800. Ils contribuent à diffuser les compétences du Groupe et à créer une véritable culture commune basée sur le professionnalisme et sur le partage des compétences. Ce succès doit être entretenu et développé.

► Une démarche collective dans une logique de subsidiarité

La richesse du Groupe, ce sont ses collaborateurs. Les efforts en matière de développement des compétences doivent être consentis pour entretenir ce capital inestimable. L'autonomie des entités, leur capacité à tester et à conduire des projets, est une autre richesse, un formidable avantage concurrentiel

qu'il faut cultiver. C'est pourquoi la formation doit être une démarche collective conduite dans une logique de subsidiarité. La gouvernance de l'IFCAM s'efforce de trouver le juste équilibre entre la liberté nécessaire des entités et la non moins nécessaire discipline qui doit prévaloir sur des thèmes de formation stratégique. Les efforts de transparence, l'association de près de 70 représentants d'entités adhérentes, nos techniques de conception pédagogique basées sur la co-construction avec les entités utilisatrices, montrent notre attachement à ce modèle dont la force provient de cet équilibre qui fait la synthèse entre les avantages de la décentralisation et ceux de la cohésion. Ce modèle a permis à l'IFCAM de réussir hier. Demain, nous en sommes persuadés, il assurera son avenir.



Le comité stratégique de l'IFCAM en 2016.
De gauche à droite : Christelle Chappaz,
Martin Naux, Minh-Lan His, Denis Faure,
Christine Drac, Jean-Yves Duermael,
Raphaël Squiban.

Ce livre est publié par

L'IFCAM

Directeur de la publication

Denis Faure

Réalisé par

Uni-éditions

Coordination éditoriale

Pour l'IFCAM

Le Comité éditorial : Michel Bac, Christian Buret,
Pierre Clerc-Renaud, Claire Meunier-Thouret, Franz Woerly,
animé par Nathalie Paquet-Verot et Guillaume Penicaut
sous la direction de Minh-Lan His et Denis Faure.

Pour Uni-éditions

Pierre de Beauvillé, Marianne Meyniel, Philippe François

Rédaction en chef

Christine Nonis - Creative Works

Secrétariat de rédaction

Philippe François

Direction artistique

Laurent Villemont, Caterine Costérisant

Illustrations

Fabrice Mathé

Infographie

Alexandra Holveck

Direction de la fabrication

Eric Thirion

Crédits photographiques

Denis Faure, Mission Archives Histoire du Groupe Crédit Agricole
Direction Publications et Multimédia de la Fédération Nationale du Crédit Agricole
Aymeric Warmé-Janville, Alain Goulard, Laury Skander, istockphoto

Éditeur IFCAM GIE

Siège social : 48 rue la Boétie 75008 Paris / Tél. : 01 49 53 43 43

Président : Claude Vivenot

www.ca-ifcam.fr

Photogravure / Key Graphic

Impression / Ascenséo, 19 rue de Verdun 77410 Claye-Souilly

ISBN : 979-10-90541-84-9

Dépot legal / avril 2016



REMERCIEMENTS

Aux membres du comité éditorial dédié à cet ouvrage : Michel Bac, Christian Buret, Pierre Clerc-Renaud, Claire Meunier-Thouret, Christine Nonis, Franz Woerly.

À Nathalie Paquet-Verot et Guillaume Pénicaut qui ont animé le comité éditorial et conduit ce projet avec efficacité et enthousiasme, sous la direction de Denis Faure.

À la Mission Archives Histoire du Groupe Crédit Agricole : Nancy Aravena, Anne-Hélène Brunterch, Brigitte Malardier et Pascal Penot.

À tous ceux qui ont aimablement répondu aux questions, fait appel à leur mémoire, prêté leur plume ou leurs archives et consacré du temps à ce projet :

Hédi Akkari, Jean Beaujouan, Geneviève Bénier, Valérie Bérenger, Camille Béraud, René-Pierre Berseget, Claude Blazy, Jacques Bobe, Christian Carata, Jean-Louis Caucino, Dorothee Cavignaux Bros, Pascal Célérier, Christelle Chappaz, Patrice Cheramy, Bertrand Corbeau, Béatrice Cussac de Verteuil, Noëlle Dautzenberg, Pierre Deheunynck, Vincent Delatte, Luc Démazure, Christine Drac, Jean-Yves Duermael, Patrick Duplan, Sandra Enlart, Jean Favry, Joëlle Frion, Annie Gaspard, Bernard Glinec, Minh-Lan His, Daniela Jurak, Michel-François Kmiec, Pierre Krauzman, Nicolas Langevin, Thierry Langreney, Hervé Lepecq, Marie-Amélie Levavasseur, Jean-Pierre Lorenzi, Stéphanie Lupesco, Françoise Matteodo, Milène Merienne, Marie-Christine Mallen, Julie Mary-Porché, Bernard Masingue, Pascal Mollicone, Henri Pavie, Marie-Christine Reda, Marie-France Reinbold, Jean-Claude Rigaud, Pascale de Salgues, Xavier Sarrazin, Bertrand Schaefer, Raphaël Squiban, Stéphanie Sulny, Denis Tetu, Bernard Tetaz-Monthoux, Emmanuel Tine, Gérard Torloting, Christine Valfrey, Daniel Videlier, Véronique de Villepin, Michel Villatte, Claudia Verbanck.



1976 2016

L'IFCAM A 40 ANS

L'ambition de ce livre est tout à la fois de rendre hommage à tous les acteurs anciens et récents qui ont assuré la pérennité de notre institut et surtout de sa mission, et de puiser dans les exemples du passé l'inspiration qui doit nous guider pour construire l'université du XXI^e siècle dont le Groupe aura besoin. Elle est aussi de tenter d'éclairer le chemin qui est devant nous car résolument, nous avons la même ambition aujourd'hui qu'hier : permettre à l'ensemble des collaborateurs du Groupe d'être à la hauteur des défis professionnels qui les attendent. Oui, décidément, «*Ensemble, formons notre avenir*».

