



LIVRE BLANC

**DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES  
ET FORMATION AU SEIN DU GROUPE  
CRÉDIT AGRICOLE À L'HORIZON**

**2020-2025**

# LE DEFI DU DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES AU SEIN DU GROUPE CREDIT AGRICOLE

## CE LIVRE BLANC PROPOSE UNE REFLEXION PROSPECTIVE À L'HORIZON 2020-2025

Afin de construire cette projection, L'IFCAM, l'Université du Groupe, a mandaté l'agence d'études Delta Business pour interroger les différentes parties prenantes de la formation et du développement des compétences du Groupe sur le sujet.

Cette étude a été lancée afin de préciser les enjeux de compétences qui se jouent dans le Groupe Crédit Agricole, en prenant en compte, en particulier, l'omniprésence du digital, la priorité donnée à l'humain et à la relation clients et les enjeux sociétaux en œuvre dans un monde en mutation.

### **L'étude mandatée par l'IFCAM en 2016 s'est déroulée en plusieurs étapes :**

- **27 interviews téléphoniques** de dirigeants du Groupe Crédit Agricole (Directeurs Généraux de Crédit Agricole SA, Directeurs Généraux de Caisses régionales, Présidents de Caisses régionales) pour recueillir leur vision sur les défis auxquels fait face le Groupe Crédit Agricole et les nouvelles compétences à acquérir qui permettront de les relever ;

- **Des ateliers de co-création** avec les responsables formation du Groupe, qui ont permis de récolter leurs avis sur les enjeux d'avenir en termes de formation et de développement des compétences, les réponses que doit y apporter l'IFCAM, ses besoins pour y parvenir ;

- **L'animation d'une plateforme collaborative d'idéation** ouverte aux Directions des Ressources Humaines et Services Formation (SF) des entités du Groupe Crédit Agricole, aux Form'Acteurs<sup>1</sup> et aux collaborateurs de l'IFCAM pour enrichir la réflexion ;

- **Le benchmarking des méthodes et outils de dix Universités d'entreprises françaises et internationales** pour identifier les approches et les formats innovants qui leur permettent de saisir les nouvelles opportunités.

Ce livre blanc a pour objectif de synthétiser les enjeux clés de compétences pour l'avenir qui font consensus chez les différents experts et dirigeants du Groupe Crédit Agricole. Il présente également les évolutions nécessaires de la formation au sein du Groupe en termes de statut, de mission, d'approche et d'outils, pour maintenir une position de force sur le marché de demain.

---

**Form'Acteurs<sup>1</sup>** : Un Form'Acteur est un collaborateur du Groupe Crédit Agricole qui met, avec l'aide de l'IFCAM, son expérience au profit du développement des compétences de collègues d'autres entités.

# SOMMAIRE

	
<b>I. NOUVEAU MONDE : NOUVEAUX DÉFIS</b>	<b>6</b>
1. LES MÉTIERS BANCAIRES CHALLENGÉS	7
A. LE DÉFI TECHNOLOGIQUE	7
B. LE DÉFI SOCIÉTAL	9
C. LE DÉFI RÉGLEMENTAIRE	10
2. DE NOUVELLES COMPÉTENCES	11
A. QUELLES COMPÉTENCES DOIVENT MONTER EN FORCE POUR RELEVER LES DÉFIS ?	11
B. COMMENT DÉVELOPPER CES COMPÉTENCES ?	13
<b>II. RÉALISER LA TRANSFORMATION</b>	<b>21</b>
1. UNE TRANSFORMATION À L'ÉCHELLE DU GROUPE CA	22
A. LA RÉVOLUTION DIGITALE	22
B. TRANSFORMATION DIGITALE ET STRATÉGIE	23
C. TRANSFORMATION DIGITALE ET TRANSFORMATION MANAGÉRIALE	24
2. UNE TRANSFORMATION DE LA FORMATION	26
A. RETENIR LES MEILLEURES INNOVATIONS	26
B. INTÉGRER DES TENDANCES DE FOND	27
C. MAÎTRISER LE FOISSONNEMENT TECHNOLOGIQUE	31
3. NOUVELLE MUTATION POUR L'UNIVERSITÉ DU GROUPE	33
A. L'IFCAM, AGITATEUR D'IDÉES	33
B. L'IFCAM, LEADER D'UN HUB INTERNE DE FORMATION	35
C. L'IFCAM, UN SAS OUVERT SUR LE MONDE	36
D. UN CAMPUS POUR FAIRE VIVRE AUX APPRENANTS DU GROUPE UNE EXPÉRIENCE REMARQUABLE	37

# La formation IFCAM en 2025

← jour 1

1



2

Ivan reçoit un SMS sur sa tablette lui indiquant qu'en prévision d'un rendez-vous client sur l'Assurance dans 48h, il peut se préparer en allant sur le portail "**COMPÉTENCES & CONNEXIONS**"

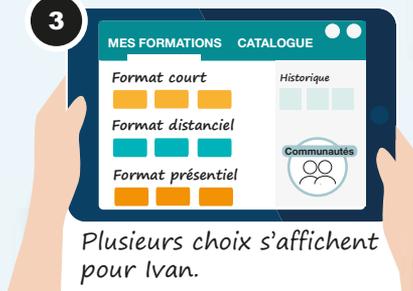
Une fois Ivan connecté, il est accueilli par le Chatbot

En quoi puis-je vous aider ?

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

J'ai trouvé plusieurs contenus de formation sur l'assurance-vie qui sauront vous aider. [Cliquez-ici](#)

3



5

Grâce au **SCAN'UP ASSURANCES** Ivan a pu déterminer les ressources dont il a besoin pour être à niveau : produits, entraînement en Réalité Virtuelle, échanges avec un coach.

4

Il sélectionne format court. Consulte des fiches produits mais ce n'est pas suffisant... Il fait le choix d'identifier ses points à renforcer avec le **SCAN'UP ASSURANCES**



6



Fin de la journée, dans sa voiture, Ivan choisit des podcasts sur son smartphone sur les dernières actualités de l'assurance.

7



Chez lui, entraînement à un entretien en rendez-vous réalité virtuelle..

8

Au bureau, Ivan via son smartphone, reçoit une proposition de quiz de la part de **SCAN'UP ASSURANCES** pour tester ses connaissances en 1'30



10

De retour pour déjeuner chez lui, sur sa tablette personnelle, Ivan se reconnecte au portail "**COMPÉTENCES & CONNEXIONS**" et retrouve sur sa page d'accueil le vidéocast qu'il souhaitait consulter. Il le visionne plusieurs fois de suite à son rythme.



## ← jour 2



9 Dans l'espace "communautés", Ivan poste une question sur le forum, mais un client arrive... il arrête sa consultation.

11 L'après-midi, de son poste de travail, Ivan décide, suite au résultat du quiz du matin, de prendre rendez-vous avec un coach pour valider ses connaissances.



12 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".

## ← jour 3



13 Répétition générale ! La simulation avec le coach a lieu sur Lync.



14 Le rendez-vous client sur l'Assurance-vie se tient. Ivan l'accueille en confiance, plus sûr de lui.



15 L'Intelligence Artificielle active l'enregistrement de l'entretien client, avec l'accord de ce dernier.

16 Ivan demande un debrief à l'Intelligence artificielle.



17 Mise à jour de ses compétences dans "COMPÉTENCES & CONNEXIONS"



18 Sur "COMPÉTENCES & CONNEXIONS", Ivan donne ses avis sur les activités d'apprentissage qu'il a consommées. Il décide de partager son expérience avec la communauté.



Quand l'apprenant devient acteur de développement de ses compétences, ça change tout !



An aerial view of a city at night, with buildings illuminated by warm lights. Overlaid on the city are several glowing yellow nodes connected by thin, white, curved lines, suggesting a network or digital infrastructure. The overall color palette is dominated by blues and yellows.

# I. NOUVEAU MONDE : NOUVEAUX DÉFIS

**« Il faut changer radicalement nos méthodes de travail et développer de nouvelles compétences »**

Cette affirmation, issue des entretiens menés avec les dirigeants du Crédit Agricole, résume l'ampleur du renouveau requis dans les métiers bancaires du Groupe.

Pourquoi une mutation profonde s'impose-t-elle aujourd'hui ? Les dirigeants du Groupe identifient des lames de fond qui soulèvent des défis inédits aux plans technologique, sociétal et réglementaire. En miroir, des compétences clés pour l'avenir ont été identifiées et doivent monter en force.

## 1. LES MÉTIERS DE LA BANQUE CHALLENGÉS

### A. LE DÉFI TECHNOLOGIQUE

Transformation numérique oblige, de plus nombreuses opérations bancaires s'effectuent en ligne, se banalisent et ne sont plus la prérogative des banques. Le paysage de la concurrence évolue rapidement, ce qui crée de réels bouleversements pour les métiers bancaires du Groupe Crédit Agricole :

- **Fintechs et acteurs technologiques** cassent les codes du marché bancaire et créent une concurrence organique, en évolution constante, qui met au défi la chaîne de valeur du métier bancaire.
- **Il devient possible de certifier des transactions sans passer par une autorité centrale** grâce à la blockchain, technologie de stockage et de transmission d'informations transparente et sécurisée, fonctionnant sans organe central de contrôle.
- **Certains métiers voient la donne changer (financement, assurance)** face à l'essor de l'IoT (Internet des Objets). En effet, l'IoT favorise l'utilisation d'un bien orchestrée par services en ligne, aux dépens de son acquisition. En parallèle, cette technologie promet aussi l'avènement de nouveaux métiers dans le domaine de la science de la donnée.

- **Les métiers de front office peuvent être demain assistés par l'intelligence artificielle.** Il leur faudra alors apprendre à travailler avec ce support d'un nouveau genre.

La transformation numérique ne change pas seulement le paysage de l'offre bancaire. Elle révolutionne aussi les usages et les comportements d'achat des consommateurs :

- **L'accès à l'information** permet aujourd'hui à tout un chacun de devenir un client avisé, voire expert, d'où de nouvelles attentes de responsabilité et de confiance de la part des acteurs bancaires.
- **Les clients consomment les services bancaires en ligne**, sur de multiples terminaux : à tout endroit, à tout moment, ils peuvent s'occuper de leurs opérations bancaires, sans complexité. L'expérience client offerte par le Groupe Crédit Agricole doit suivre cette nouvelle cadence.

**« Quand il nous faut 18 mois pour développer des solutions, 2 nouvelles banques sont lancées dans le même temps... »**

### Comment rester compétitif ?

Face à cette nouvelle donne technologique, les métiers de la banque-assurance-immobilier du Groupe Crédit Agricole doivent engager plusieurs changements propices à une offre différenciée :

Modes opératoires et structures managériales doivent gagner en agilité pour rivaliser avec les fintechs capables de lancer des services dans des délais courts - comme le souligne l'un des dirigeants du Groupe, **« Quand il nous faut 18 mois pour développer des solutions, 2 nouvelles banques sont lancées dans le même temps... »**. Il est crucial de devenir aussi rapide. Accélération et transversalité font consensus chez les interviewés. Ils plébiscitent des structures de management plus horizontales, des processus «bottom-up» et des task forces agiles par projet. Ces innovations technologiques sont autant d'opportunités à saisir par le Groupe à condition d'accompagner les managers et l'ensemble des collaborateurs à des comportements et méthodes de pensées adaptés.

Devenir plus agile est à la fois un enjeu organisationnel, comportemental et managérial.

**Proposer une prestation inédite de services personnalisés** : rester compétitif passe par un renouvellement de l'offre.

Il importe de ré-enchanter le service client en alliant expertise métier et intimité client. Les répondants soulignent l'importance d'une expertise métier et sectorielle sans cesse réinventée pour devenir des « multi-spécialistes » d'une offre élargie à des domaines tels que l'assurance, l'immobilier, le tourisme.

De plus, le contact entre le client et sa banque doit se décliner sur tous les canaux de communication que clients et prospects aiment utiliser, on et off line. Le développement des compétences relationnelles est encore plus qu'hier une clé essentielle pour sortir gagnant.



## B. LE DÉFI SOCIÉTAL

L'époque renverse les valeurs établies et inaugure de nouveaux comportements. Tant à l'extérieur de la banque qu'au cœur de ses équipes, des mutations sociétales sont à l'œuvre :

- **L'économie de partage, l'économie collaborative et l'économie solidaire** instaurent de nouveaux modèles de consommation. Dans ces modèles, les consommateurs s'organisent entre eux, ne passent plus systématiquement par la banque pour financer et consommer et ce faisant, questionnent la légitimité et la loyauté des acteurs bancaires.
- **Les jeunes collaborateurs adoptent une nouvelle posture face au travail** : ils sont avant tout dans une quête de sens et cherchent à s'épanouir. Travailler avec eux implique de répondre à leurs aspirations, ce qui ne peut se faire sans un nouveau mode de management.

### Comment (re)donner envie?

Qu'il s'agisse de reconquérir des consommateurs parfois défiants envers la banque, ou de motiver les plus jeunes recrues, le Groupe Crédit Agricole peut répondre à ces enjeux sociétaux en contribuant à plein aux modèles de valeurs des uns et des autres.

- **Les modèles de partage, collaboratifs et solidaires prônent des valeurs que le Groupe cultive de longue date.**

Les nouveaux modèles de consommation offrent des opportunités que le Groupe aux racines mutualistes peut naturellement saisir. L'enjeu, selon les dirigeants interrogés, tient plus précisément à définir la contribution que le Groupe veut apporter dans les modèles instaurés par les consommateurs. « Les valeurs de solidarité reprennent de l'importance, le Groupe va avoir un rôle à jouer... mais cette place on ne la jouera que si on fait évoluer nos collaborateurs vers la prestation de service », analyse l'un des répondants.

- **Proposer un "nouveau deal managérial" aux jeunes collaborateurs** :

Pour offrir aux collaborateurs le sens et l'autonomie qu'ils recherchent, les managers doivent adopter un management facilitateur et collaboratif et ne plus hésiter à déléguer. Le management se fait plutôt coaching, la relation de travail s'appuie sur la confiance, l'empathie et la proximité.

### C. LE DÉFI RÉGLEMENTAIRE

Si la banque a toujours dû maîtriser la réglementation, les évolutions récentes liées entre autres au digital font passer un cap d'intensification ressenti fortement dans tous les métiers de la banque :

- La réglementation bancaire s'intensifie, les exigences de **contrôle, de conformité et de sécurité** montent également en force. Les collaborateurs doivent faire

preuve d'une expertise pointue, maintenir leur niveau de connaissances et intégrer de nouvelles expertises.

- **La directive DSP2** sur les moyens de paiement implique que les banques fournissent aux prestataires de services de paiement un accès à certaines informations liées aux comptes de leurs clients. Or cet accès à des données clients par des tiers est inédit dans la banque.

#### Comment garder la maîtrise ?

Les expertises doivent monter en force mais aussi se diversifier avec de nouvelles spécialités.

- **Contrôle et sécurité** : l'expertise va d'une part se jouer au plan technique. Les experts de la sécurité informatique, de la lutte contre la fraude, de la conformité des entrées en relation, entre autres, vont jouer un rôle de plus en plus important. L'expertise va d'autre part consister à mieux connaître les clients, par exemple en matière d'appétence au risque, et à maîtriser les nouvelles réglementations de la banque digitale.
- **Données clients** : des experts de la data seront de plus en plus recherchés pour maîtriser les enjeux de collecte, de traitement et bien sûr de protection des données. Ce volet d'expertise devra aussi permettre de collaborer avec les nouveaux intermédiaires tels qu'agrégateurs et intégrateurs de données. Sur toute la chaîne de valeur, la banque doit garder la main sur ses données clients.



## 2. DE NOUVELLES COMPÉTENCES

---

Gagner en compétitivité, en agilité, en aisance technologique tout en renforçant les expertises métier et relationnelles demande aux collaborateurs de combiner de nombreuses compétences.

« **Comment le conseiller navigue dans tout ça (...)?** » s'interroge à juste titre l'un des responsables formation du Groupe.

Pour y répondre, dirigeants, directeur des ressources humaines et responsables formation du Groupe Crédit Agricole ont identifié les compétences clés d'avenir et le "nouveau contrat" d'apprentissage et de management qui doit émerger.

**Les experts de la data seront de plus en plus recherchés**

### A. QUELLES COMPÉTENCES DOIVENT MONTER EN FORCE POUR RELEVER LES DÉFIS ?

#### **Maîtrise des technologies 3.0 :**

L'usage des technologies 3.0 est un pré-requis pour tous - « **Il faut faire en sorte que tout le monde soit agile avec le digital, en commençant par les dirigeants** ». Les collaborateurs doivent acquérir les compétences associées s'ils ne les possèdent pas encore ou bien développer le réflexe de les mettre au service de l'entreprise, en particulier pour les jeunes générations qui n'adoptent pas forcément le même comportement digital sur le plan individuel et sur le plan professionnel. **Enfin, tous sont concernés par la nécessité d'actualiser leurs savoirs en permanence face à des technologies qui évoluent sans cesse.**

#### **Maîtrise de la donnée client :**

Les dirigeants du Groupe Crédit Agricole insistent sur le rôle crucial des compétences associées à la maîtrise des données. La capacité à exploiter les données clients est au cœur de l'enrichissement et de la personnalisation de l'offre, donc de la compétitivité. Autrement dit, pour comprendre un client, son parcours, ses attentes et l'offre sur mesure à lui proposer, encore faut-il savoir collecter, stocker, croiser et analyser toutes les données sur son profil dont dispose la banque. Ce que confirment les répondants : « Les données comportementales sont devenues extrêmement importantes... le défi c'est de les utiliser afin de proposer au client des solutions

qui lui conviennent ». Par conséquent, de nouveaux métiers entrent en scène, par exemple développeur en business intelligence, datascientist ou dresseur d'algorithme.

### Des conseillers experts relationnels :

Les conseillers doivent répondre à la fois aux attentes de services à forte valeur ajoutée des consommateurs et à leurs nouveaux modes de contact privilégiés. Comme l'indique l'un des dirigeants : **« Il faut rentrer dans une phase où les conseillers sont en permanence entraînés en termes de comportement pour interagir avec les clients »**. Les compétences clés vont se situer à la fois dans le savoir-faire (utiliser tous les canaux de contacts, détenir une expertise multisectorielle plus pointue que celle du client, adapter en continu les connaissances) mais aussi en matière de savoir-être (compétences relationnelles et émotionnelles).

### Des compétences à bien équilibrer entre tous :

Pour les responsables formation du Groupe, former et développer ces différentes compétences est un défi stratégique. Il ne sera correctement relevé qu'à condition de ne laisser aucun collaborateur sur le bord de la route. Il faut donc pallier les écarts de compétences qui peuvent exister entre collaborateurs.

## Le changement doit s'appliquer à l'humain pour pouvoir s'appliquer à l'organisation

### Des managers qui inventent un nouveau modèle :

Pour accompagner le défi du changement, le Groupe doit trouver son nouveau modèle, ce qui doit passer par un nouveau modèle managérial. En effet, le changement doit s'appliquer à l'humain pour pouvoir s'appliquer à l'organisation. Afin d'enclencher l'évolution requise et d'embarquer les collaborateurs dans le renouveau, les managers doivent initier la culture des services, incarner la culture multicanale du Groupe et favoriser un management horizontal et collaboratif.

Autre attente à leur égard : faire preuve d'ouverture à l'extérieur, fonctionner en réseau, élargir leur horizon à l'international. Ainsi, le management s'ouvre au monde et s'en inspire, comme le confirment plusieurs dirigeants interrogés : **« ceux qui existeront demain seront ceux qui seront le plus en éveil sur la transformation du monde »**, **« il faut que le manager de 2025 soit extrêmement ouvert, il faut qu'il facilite les connexions avec l'extérieur et avec l'intérieur »**.

### Des managers meneurs d'hommes plus que sachants :

Face aux aspirations des jeunes générations qui arrivent dans le Groupe et face au besoin d'agilité, les managers doivent participer à un nouveau paradigme managérial qui implique une forte acculturation au changement, à l'autonomisation et aux nouvelles formes de leadership. Ils doivent apprendre à devenir « des managers collaboratifs, coopératifs et créatifs » précise l'un des dirigeants interviewés. Place au coach qui favorise l'éclosion des talents, à un manager capable d'être « une interface de bonheur et de réalisation de l'ensemble du corps social de l'entreprise ».

#### En pratique : Le Reverse Mentoring

Dans la relation d'apprentissage du reverse mentoring, le junior enseigne au senior - en général la maîtrise des outils technologiques. Ainsi, le reverse mentoring renverse les normes hiérarchiques établies et mentor comme mentoré apprennent l'un de l'autre. Le reverse mentoring est un système qui a fait ses preuves en particulier pour acculturer managers et dirigeants au digital, mais aussi aux nouvelles tendances liées à l'espace de travail. Autre grand atout du reverse mentoring : ce système implique les juniors, leur fait découvrir l'entreprise sous un autre angle et les fidélise.

Pour ce faire, le manager doit apprendre à raisonner différemment. Il doit aussi savoir faire confiance et faire preuve d'empathie envers ses équipes. Cette posture demande une évolution significative de l'état d'esprit et des comportements dans un Groupe habitué à un fonctionnement hiérarchique dans un cadre règlementaire fort. Ce nouveau contrat managérial, au-delà des compétences individuelles et collectives nouvelles qu'il requiert, ne pourra se concrétiser que si l'ensemble du système de management du Groupe est adapté pour le permettre.

#### B) COMMENT DÉVELOPPER CES COMPÉTENCES ?

**Pour développer et maintenir les compétences clés identifiées dans un univers en mutation, la formation évolue vers un véritable pilotage du développement des compétences des collaborateurs. Dans ce cadre, l'image de la formation, le rôle des apprenants et celui de leurs managers de proximité sont renouvelés :**

## La formation doit redonner envie

C'est un impératif selon les responsables formation du Groupe. En effet, la formation souffre d'une connotation restrictive, voire négative. Une des raisons de ce constat tient dans la part importante de la formation règlementaire. Si cette dernière est incontournable, elle a fortement impacté la perception de la formation dans le Groupe comme celle d'une contrainte. « **Tout ce qui est réglementaire, ils (les apprenants) ne l'ont pas demandé** » rappelle un des responsables formation du Groupe.

**Pour que la contrainte disparaisse et que la formation redevienne un levier majeur du développement des compétences, il est crucial de proposer un nouveau système d'apprentissage.**

## Tous acteurs : apprenants et services formation

Jouer un rôle actif est essentiel, de façon à ce que chacun s'approprie sa démarche de formation - « **c'est-à-dire qu'il n'y a plus le référent sachant dans une écoute religieuse, c'est ça aussi qu'il faut changer** » analyse l'un des responsables formation du Groupe.

En devenant acteur de leur formation, les collaborateurs se responsabilisent sur le sujet. Les compétences qu'ils développent font davantage sens car ils contribuent à les identifier, tout comme les opportunités professionnelles associées pour faire évoluer leur parcours.

## En pratique : La ludo pédagogie et la gamification pour éveiller l'envie d'apprendre

Les jeux sont omniprésents en formation : serious game, 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. 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. 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.

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.

Dans le même temps, le rôle du service formation est renforcé. Le responsable formation est garant d'une stratégie de formation cohérente, bien rythmée, ajustée aux priorités RH et aux modalités pratiques telles le temps disponible.

### Diagnostic et motivation

Il faut dorénavant proposer au collaborateur les dispositifs qui lui permettent de se positionner et de s'auto-diagnostiquer. Par l'usage d'outils de diagnostic digitaux performants et avec le support des formateurs du Groupe, il peut ainsi identifier les compétences à développer et choisir les programmes adaptés à son niveau et à son besoin. Comme l'illustre un des responsables formation du Groupe, « après avoir fait un quiz et obtenu les résultats, ils vont voir sur quoi ils ont besoin de développer leurs compétences, je pense que ça les motivera et ils comprendront pourquoi il faut aller en formation ».

### Parcours individualisé

« Il faut donner au collègue la possibilité de s'auto-former lui-même au rythme qu'il souhaite, comme il le souhaite ». Dans cet objectif, l'ensemble des ressources pédagogiques doit pouvoir être proposé et mis à disposition des collaborateurs en libre service. Toutefois, cela ne suffit pas à en assurer un usage régulier et pertinent. Les professionnels de la formation apportent à

ce titre un soutien capital pour guider les apprenants dans la sélection et l'utilisation des ressources, ainsi que dans l'animation du système d'apprentissage de l'entreprise et l'accompagnement du développement des compétences au niveau individuel mais aussi collectif. À la clé, le parcours de formation et les contenus associés sont optimisés et individualisés pour chaque collaborateur. Avec le soutien d'un « conseil en formation », le collaborateur peut aussi s'orienter vers des formations qui ne sont pas strictement corrélées à son métier actuel : le collaborateur peut alors explorer de nouveaux domaines, un point fort et motivant pour développer son parcours professionnel.

### Formats et contenus innovants

Les apprenants apprécient des formats courts, scénarisés et ludiques. Formation en réseau, accès en ligne immédiat, à tout instant et échanges collaboratifs font partie des attentes des apprenants. « C'est au moment où on en a besoin qu'on va s'approprier la formation ... et c'est là où on a besoin d'immédiateté dans l'accès » rappelle l'un des responsables formation, soulignant combien le format des ressources pédagogiques prend part à la nouvelle posture de l'apprenant acteur.

De plus, nombre de collaborateurs - en particulier les plus jeunes - tiennent à sauter le pas de la théorie à l'expérience. D'où l'importance de sessions enracinées dans le quotidien des apprenants, à l'exemple de l'utilisation de simulateurs

type serious games. Les avantages d'une telle expérience d'apprentissage ne sont plus à démontrer.

Le Groupe est en mesure de faire monter en force ces formats innovants : l'expertise des professionnels de la formation du Groupe, au fait des nouvelles pratiques et formats performants, permet de concevoir des ressources modernes, adaptées tant aux souhaits des collaborateurs qu'aux objectifs et impératifs de formation du Groupe

## En pratique : personnalisation et autonomie avec le blended learning

Le blended learning combine méthodes d'apprentissage classiques en présentiel et formats pédagogiques issus du digital-learning. Chaque personne peut apprendre à son rythme tout en bénéficiant du soutien d'un formateur. Le blended learning permet de séquencer le parcours d'apprentissage sur mesure - diagnostique, cours, évaluation finale - en alternant supports pédagogiques et méthodes. Les supports de digital-learning y tiennent une place importante.

### Le mobile learning

Il s'agit d'une formation digital-learning adaptée aux usages mobiles des apprenants. Le mobile learning permet de délivrer des formations à distance sur d'autres supports que les ordinateurs. Dans une logique d'acquisition de savoir tout au long de sa vie, l'apprentissage revêt alors grâce aux technologies mobiles des formes diverses et variées : d'une part l'apprentissage formel par l'accès à des ressources de formation (modules e-learning, vidéos, podcasts, articles, livres, etc.), d'autre part, l'apprentissage informel où les technologies mobiles jouent un rôle d'accélérateur et de catalyseur pour se connecter à d'autres personnes, créer du contenu, développer des communautés de pratiques... aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur d'une salle de formation.

### L'ATAWADAC

#### **(Any Time, Any Where, Any Device, Any Content)**

La formation est accessible « où je veux, quand je veux, sur n'importe quel terminal et pour n'importe quel contenu ». La taille d'un smartphone pousse à réinventer le design des ressources et parcours pédagogiques, l'attention de l'apprenant ne dépassant guère quelques minutes. Ces ressources vont être proches des usages du smartphone : consommation de courtes vidéos, de jeux sous forme de quiz et d'échanges dans le cadre des applications sociales (Facebook, LinkedIn...). On voit donc se dessiner des offres de formations à venir courtes, privilégiant le format vidéo et l'image plus que les textes, largement fondées sur l'auto-évaluation et l'interactivité qu'elles permettent. De nouvelles ressources qui nourriront les échanges au sein des communautés d'apprentissage qui émergent petit à petit. Reste à combiner ces offres avec le présentiel sous toutes ces formes (cours en salles, coaching en situation de travail...) et le e-learning tel qu'il continue d'être délivré sur les ordinateurs portables ou de bureau.

## Mise en valeur des résultats

Il importe que le collaborateur et son manager constatent l'intérêt de la formation suivie. En d'autres termes, il faut « trouver la bonne adéquation entre le temps de formation et le retour sur investissement ». Dans cette optique, la formation diplômante a du poids : elle valorise le parcours de l'apprenant.

La notion de résultat doit aussi intégrer davantage d'indicateurs de progrès, plutôt que quantitatifs. Par exemple, plus que le temps passé en formation, la montée en compétence est bien plus parlante sur la progression d'un apprenant.

L'individualisation est également de mise dans l'évaluation des résultats, grâce notamment aux diagnostics qui permettent d'individualiser les parcours de formation. Dans ce domaine, l'expertise des professionnels de la formation est incontournable pour concevoir les modes d'évaluation les mieux adaptés aux apprenants et au contexte RH dans lequel ils évoluent.

**En pratique :**  
adapter les outils  
aux apprenants  
peu disponibles

**En pratique :**  
s'écarter de  
la théorie et  
expérimenter

**En pratique :**  
Le social learning  
pour apprendre en  
enseignant

Le **micro learning** offre du contenu de formation sur un laps de temps très court : 30 secondes à quelques minutes. Il s'appuie souvent sur des outils technologiques et s'inscrit dans un apprentissage au quotidien afin de se former tous les jours de manière informelle. Il peut prendre différentes formes et laisse libre cours à la créativité des formateurs : QCM envoyé par SMS, flux RSS pour soumettre une notion par jour à l'apprenant, vidéo thématique courte et même économiseur d'écran affichant quelques questions auxquelles répondre pour réactiver l'écran.

L'**immersive learning** : en portant un casque 3D, l'apprenant est immergé dans un monde de réalité augmentée (des informations sont superposées à son environnement réel) ou dans un monde entièrement virtuel qui simule un contexte professionnel. Il doit interagir dans des situations réelles ou fictives, cerner les stratégies en jeu, gérer l'imprévu. L'aspect réaliste et ludique combiné à l'immersion améliore le niveau d'engagement et donc la mémorisation. Les possibilités pour se former et se tester sont infinies.

Inspiré des réseaux sociaux, le **social learning** s'appuie sur une plateforme collaborative sur laquelle chacun contribue, à la fois apprenant et enseignant. Le social learning tire parti du fait démontré que la meilleure façon d'apprendre est d'enseigner. Le social learning permet de capitaliser sur les savoirs informels. Il est aussi très efficace pour développer le travail collaboratif et les compétences associées.

## Les managers deviennent ambassadeurs de la formation

Comme analysé par les dirigeants du Groupe, les managers doivent proposer à leurs équipes un nouveau contrat managérial qui favorise l'autonomie et l'initiative. La formation est un composant incontournable de ce renouveau, tant pour manager autrement l'évolution des compétences des collaborateurs que pour aider les managers à élargir la palette de leurs compétences managériales.

**Les managers endossent un rôle d'ambassadeurs de la formation** et les managers de proximité sont en bonne position pour ce faire. D'une part, ils sont les meilleurs capteurs pour comprendre et suivre les besoins des collaborateurs : ce sont eux qui pilotent les objectifs individuels d'acquisition et de développement des compétences dans leurs équipes. D'autre part, avec l'aide des formateurs, ils peuvent épauler leurs collaborateurs dans l'identification des compétences à développer et des ressources à exploiter, dans le cadre de l'organisation au quotidien : faciliter l'accès à la formation et laisser du temps, débriefer les sessions, mettre en application sur le terrain, travailler les écarts... Ils sont les ressources clés permettant d'assurer le transfert des acquis.

Toutefois, pour aider les managers à devenir des ambassadeurs de la formation, il importe de les sensibiliser à la question, de les positionner, de les préparer, de les outiller et de les accompagner.

## Formaliser le rôle d'ambassadeur de la formation

Selon les responsables formation du Groupe, le rôle d'ambassadeur de la formation doit être inscrit dans la mission des managers de proximité. Il importe aussi de les sensibiliser sur la nécessité pour eux, managers, de promouvoir la formation comme un facteur clé de valorisation et de motivation des équipes.

### En pratique : Le co-working

Le travail avec ses pairs et le partage des connaissances est un apprentissage qui fait écho aux usages des réseaux sociaux où l'entraide entre internautes est un stimulus puissant. Le manager a tout intérêt à pousser ce genre d'initiative collaborative qui valorise les membres de son équipe. Le modèle du Form'Acteur au Crédit Agricole en est un bon exemple.

### Assurer une coordination fluide et optimisée entre managers et service formation

Le manager collabore avec le service formation dont le rôle consiste à l'aider à trouver le plus rapidement les meilleures solutions de formation pour chaque collaborateur. Le service formation apporte un éclairage sur les besoins exprimés et latents des collaborateurs en termes de compétences. Avec le manager, il co-construit les solutions ad-hoc de formation et les bons outils.

« Mettre en place un autodiagnostic de façon à ce que chaque collaborateur avec son manager puisse décider de s'inscrire à ce dont il a besoin personnellement : ce serait vraiment une avancée ». Idéalement, le manager de proximité doit pouvoir être associé tout au long du processus de développement des compétences de ses collaborateurs, de l'évaluation à la co-création du plan de formation. Il importe de l'accompagner avant et après la formation des collaborateurs pour en assurer la pertinence et la valeur ajoutée et assurer l'amélioration permanente de l'offre de formation en réponse au besoin.

### Proposer des outils adaptés

Il est aussi de la responsabilité de l'entreprise de donner aux managers accès à tout le réseau qui fédère la formation dans le Groupe.

Parmi les outils concrets à concevoir pour les managers figurent notamment des grilles individuelles de détection des besoins en compétences sur les plans du savoir faire et du savoir être et des systèmes d'évaluation et suivi des compétences.

La mise à disposition d'outils de pilotage et de suivi de la formation des collaborateurs est aussi un axe de travail important à court terme.



### Élargir la palette des compétences managériales :

Adopter un nouveau style managérial dans le pilotage de la formation et via de nouveaux modes de travail n'est pas inné. Les managers de proximité doivent être soutenus et accompagnés dans ce changement de paradigme tant sur le fond que sur la forme :

- **Offrir des programmes d'accompagnement au changement** : Nouveau rapport au travail et à l'engagement, "bonheur au travail" et prévention des risques psychosociaux, nouvelles organisations du travail, flex bureau, télétravail et nomadisme, transparence et accès à l'information, contextes de transformations, enjeux de conformité et d'éthique... sont autant de problématiques auxquelles le manager de proximité est confronté et qui peut le mettre en difficulté.
- **Proposer des méthodes pour manager autrement** : Dans son rôle de veille, le service formation peut être force de proposition de méthodes managériales innovantes, propices à la collaboration, à la co-construction.

### En pratique : Le Design Thinking

A la croisée de l'humain, du business et de la technique, le design thinking organise l'exploration collective d'un enjeu par une équipe pluridisciplinaire incluant des spécialistes du sujet en jeu. Le design thinking utilise les outils et méthodes des designers et sa méthodologie de compréhension et de résolution pratique et créative de problématiques aide à comprendre, prototyper et tester rapidement. Le design thinking aboutit ainsi à des solutions innovantes et donne l'occasion aux participants de tester de nouveaux modes de fonctionnement.



## II. RÉALISER LA TRANSFORMATION

Dans un univers en mutation, la finalité collective est d'aller jusqu'à la Transformation. Pour effectuer cette évolution, le Groupe détient une richesse : **ses collaborateurs**. Les efforts en matière de développement des compétences doivent être consentis pour entretenir ce capital inestimable. De plus, 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.

Pour ces raisons, **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 et pour faire face aux défis à venir que nous venons de décrire. Comme le souligne Denis Faure, Directeur Général de l'IFCAM, « *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* ».

Selon la vision portée par la direction générale de l'IFCAM, cette transformation se joue à l'échelle du Groupe Crédit Agricole en premier lieu, au niveau de la formation pour la répercuter et dans le rôle de l'Université du Groupe pour la soutenir.

## 1. UNE TRANSFORMATION À L'ÉCHELLE DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

---

En tant qu'Université d'un Groupe bancaire, l'IFCAM est interpellé par l'évolution profonde et rapide des métiers de ses apprenants. Comme l'ont confirmé les dirigeants interrogés, la "Révolution Digitale" induite par une accélération du flux des innovations technologiques est la principale cause de changement. L'IFCAM analyse ce phénomène et plusieurs de ses implications dans tout le Groupe.

### A) LA RÉVOLUTION DIGITALE

L'emploi de l'expression "révolution digitale" reflète la prise de conscience de la portée du phénomène. Ainsi, l'innovation technologique remet en cause les chaînes de valeur et par-delà les positions acquises des grands groupes.

C'est d'ailleurs l'analyse du patron de Cisco, John Chambers, dans une interview aux Echos de novembre 2015 : « 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 le monde est devenu "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 PDG de CISCO dans l'interview déjà citée « **les changements que vous pourriez mener avant sur trois à cinq ans, doivent être faits quasi instantanément** ».

**L'IFCAM n'échappe pas plus que les autres à la révolution numérique.** L'engouement que connaissent les MOOC's 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-ups technologiques choisissent 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".

## B) TRANSFORMATION DIGITALE ET STRATÉGIE

Une première implication de la transformation digitale concerne la stratégie, à commencer par la réflexion qui la nourrit. Or le monde change et les grilles de lecture doivent s'adapter.

Dans la mesure où le management est la mise en pratique de stratégies et de politiques façonnées par les grilles de lecture des dirigeants, l'IFCAM est attendu, en amont des débats stratégiques, pour sensibiliser les dirigeants sur les nouveaux business models utilisés depuis quelques années dans de grands groupes internationaux. Ce faisant, l'IFCAM contribue

à ce qu'au sein du Groupe émergent des outils d'analyse stratégique innovants.

La démarche est entamée et porte déjà ses fruits : 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.

Le Directeur Général de l'IFCAM note les résultats déjà obtenus : « Les premiers thèmes traités montrent à quel point les changements abordés – y compris sur des thèmes qui paraissaient être 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 grandissant auprès des dirigeants du Groupe ».

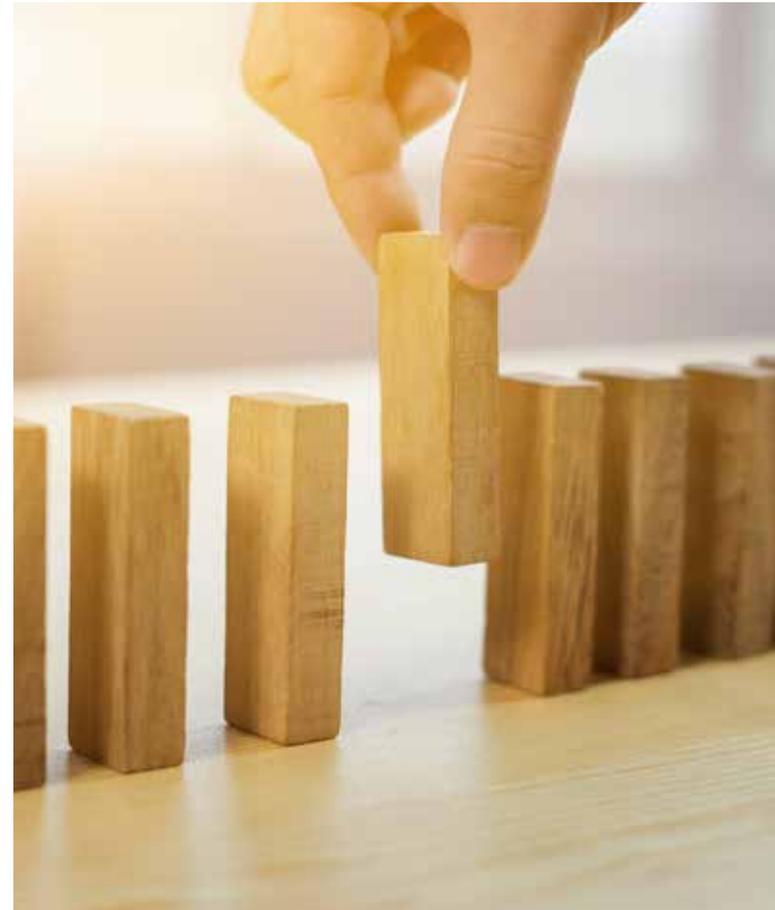


### C) TRANSFORMATION DIGITALE ET TRANSFORMATION MANAGÉRIALE

Comme nous l'avons vu, l'évolution du rôle des managers est au cœur de la problématique de la transformation. En synthèse, les managers doivent maîtriser l'ensemble des outils utilisés par leurs collaborateurs afin qu'eux-mêmes puissent en tirer tout le parti. De plus, ils doivent être au moins aussi compétents que les clients qui grâce à Internet pensent avoir une connaissance suffisante des produits et services. Enfin, ils doivent pratiquer et favoriser la transversalité car de plus en plus, la complexité des activités nécessite une collaboration d'acteurs différents.

L'IFCAM n'a pas attendu pour les accompagner et a lancé au début des années 1990, le programme Harbridge si renommé. Depuis, d'autres programmes nationaux dédiés aux managers ont suivi :

- En 2015, l'IFCAM a lancé 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 métiers qui, par la force des choses, n'ont que peu l'occasion de travailler dans une logique Groupe.



- Parallèlement, l'IFCAM met en marché des dispositifs destinés aux managers de proximité, notamment les cadres du réseau, afin qu'ils maîtrisent les enjeux des nouvelles modalités digitales de distribution.
- Aujourd'hui, l'IFCAM travaille à la conception d'un nouveau programme managérial phare pour les managers ayant déjà une expérience de la conduite d'équipe. Les thèmes qui sont abordés en priorité sont l'agilité, l'approche nouvelle du management et de la conduite d'équipe dans le contexte actuel de transformation.

***L'IFCAM travaille  
à la conception  
d'un nouveau  
programme  
managérial phare  
pour les managers***

## 2. UNE TRANSFORMATION DE LA FORMATION

### A) RETENIR LES MEILLEURES INNOVATIONS QUI TRANSFORMERONT LA FORMATION

**L'Université du Groupe doit sélectionner les innovations qui vont transformer la "formation".**

Le foisonnement auquel nous assistons aujourd'hui ne doit pas faire oublier que seules quelques innovations sortiront de cette effervescence. Par innovation, entendons des évolutions qui changeront notre manière de vivre ou de penser. Elles seront peu nombreuses, certes, mais elles seront disruptives.

Selon la direction générale de l'IFCAM, « Nous devons revoir la logique même de nos "formations" ». Le seul usage de ces guillemets montre d'ailleurs que le mot ne correspond plus tout à fait à la réalité et que la mutation est à l'œuvre. L'usage



de termes anglo-saxons "Learning" ou "Training" ne rajoute rien car la langue anglaise n'a pas inventé elle non plus de terme qui anticipe ce que demain sera en termes d'éducation.

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 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 » évalue le Directeur Général de l'IFCAM.

## B) INTÉGRER DES TENDANCES DE FOND

Si l'on se borne à la formation professionnelle, quelques tendances de fond sont en train d'apparaître qu'il faut intégrer dans la manière de transmettre :

- **Un rapport au savoir technique en plein bouleversement** : à quoi bon retenir nomenclatures, règles et formules dont nous disposerons de plus en plus instantanément ? La plupart du temps ce sera en effet inutile mais il faudra néanmoins s'assurer de la maîtrise des mécanismes et des logiques à l'œuvre. Le raisonnement et l'esprit critique vont devoir être au cœur des dispositifs de "formation". Les "humanités" ont peut-être, sous des formes nouvelles et à inventer, de belles perspectives devant elles !



- **L'essor de la dimension collective** : il est indispensable d'avoir une réflexion en profondeur sur cet autre aspect du travail en entreprise. De plus en plus, les projets nécessitent des équipes ad hoc multidisciplinaires qui doivent non seulement produire mais surtout créer dans des délais contraints sans disposer forcément d'arbitre pour se réguler. Le management transversal, la capacité à écouter et à comprendre des disciplines éloignées de sa formation de base, la capacité à créer une dynamique de groupe sont autant d'aptitudes qu'il faut développer. Or, ces aptitudes nécessitent des dispositifs de formation innovants qui ne se contentent pas de faire défiler les X règles à suivre pour réussir sa première séance de Design Thinking ! L'IFCAM doit donc très soigneusement peser dans ses dispositifs ce qui doit être acquis au niveau personnel, donc traité par des moyens individuels, et ce qui doit être du domaine du collectif, tout en veillant à la bonne logique de leur emboîtement.

- **Formation du client et formation du collaborateur :** le Groupe Crédit Agricole porte l'ambition d'être 100% humain, 100% digital et son projet Client est bâti autour de ce mot d'ordre. Dans cette optique, il importe de former tant les collaborateurs que les clients à la banque digitale. L'objectif : les rendre autonomes sur les outils pour pouvoir développer l'écoute réciproque indispensable au conseil qui est la raison d'être du Groupe.

Développer le rôle de conseil du Groupe passe par une évolution significative des pratiques commerciales pour ne pas rester en retrait des opportunités permises par les nouvelles technologies.

La fusion des formations au poste de travail et des formations commerciales offre une illustration parlante de cet enjeu. D'une part, l'accès aux fonctionnalités du poste de travail s'est largement simplifié. D'autre part, la multiplication des possibilités offertes rend prioritaire la formation aux usages afin que l'utilisation du poste de travail en présence du client permette de renforcer la qualité de l'échange et ne devienne pas un obstacle, une

barrière cognitive. 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 détourner d'investir très lourdement dans l'apprentissage des interactions avec le client. Afin de prendre en compte non seulement la connaissance des fonctionnalités du poste de travail mais aussi l'aisance avec lequel il est utilisé, l'IFCAM investit dans les simulateurs de dernières générations, et demain dans l'apprentissage immersif ainsi que dans les diagnostics d'usage du poste de travail.

- **Les formats immersifs** : l'impact du smartphone qui peut paraître à première vue trivial est une vraie révolution : la formation professionnelle passera très rapidement majoritairement par le smartphone. La durée, les formats doivent être totalement repensés pour répondre à ces usages. Mais déjà, il faut réfléchir aux opportunités de la réalité virtuelle ou augmentée. La réalité virtuelle remonte aux années 60 (1962 : création de Sensorama par Morton Heilig), mais aujourd'hui elle fait un bond technologique pour se démocratiser dans la formation professionnelle. On peut dorénavant s'entraîner virtuellement en suivant un scénario pédagogique.
- **La formation, un produit désormais "marketé"** : la formation professionnelle se transforme en un produit de consommation qui doit, qu'on le veuille ou non, être "marketé" comme tel. Ce mouvement est à ce jour le plus "prometteur" des bouleversements. Les grandes entreprises américaines de e-learning se sont, jusqu'à une date récente, contentées de commercialiser leurs offres en B to B, c'est-à-dire de vendre leurs catalogues aux services RH et formation des entreprises. Désormais, elles s'adressent directement aux salariés et, Big Data aidant, elles leur proposent des programmes de formations qui seront de plus en plus adaptés à leurs aspirations et à leurs besoins.

**Le «Bot», l'avenir des apps et du Web** : "Bot" (vient du mot robot) désigne un logiciel informatique capable de réaliser des tâches automatisées. Autrement dit, il fonctionne de manière indépendante et autonome lorsqu'il effectue les actions pour lesquelles il a été programmé. Il peut par exemple être utilisé pour jouer un personnage dans un jeu vidéo, corriger des fautes d'orthographe sur un site, indexer des pages sur internet comme le font les Bots de Google (GoogleBots), etc... Ces programmes, qui permettent à un humain de dialoguer avec la machine, existent depuis les années 50. Mais ils reviennent au goût du jour, notamment sur les apps de messagerie comme WeChat, Kik et Slack. Depuis 2016, ces Bots sont surtout évoqués dans les médias pour leur capacité à gérer des interactions avec les internautes. Autrement dit, ils peuvent dialoguer avec vous. On parle alors de "chatbots", c'est-à-dire des "robots conversationnels". Dans le domaine de la formation, commencent à se développer des « Learning Bots ».

Ce mouvement répond à plusieurs tendances : la prise de conscience de la nécessité pour chacun de se préoccuper de sa propre employabilité, le rachat de certaines de ces entreprises de e-learning par des gestionnaires de réseaux sociaux et, dans notre pays, la loi de 2014 qui, avec la création du CPA et du CPF, facilite le financement par l'entreprise de formations indépendantes de son plan de formation à ses propres salariés.

Face à ces tendances de fond, **la personnalisation des formations, le développement de certificats, la libre mise à disposition de ressources pédagogiques sont de réelles priorités** pour maintenir des plans de formation cohérents pour les entreprises et attractifs pour les collaborateurs.



## C) MAÎTRISER LE FOISONNEMENT TECHNOLOGIQUE

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 » explique le Directeur Général de l'IFCAM.

Cette vigilance agile concerne notamment deux domaines clés : **l'orientation et la certification.**

### L'orientation :

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.

Dans ce contexte, l'orientation a pour rôle de cibler et donc de personnaliser les programmes de formation en fonction des besoins réels des apprenants. Parallèlement, les exigences fortement croissantes en matière de conformité nécessitent des outils de plus en plus précis et de plus en plus fiables afin de limiter le temps de formation tout en assurant la traçabilité et 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, très rapidement, nous puissions nous appuyer sur des technologies de Big Data pour optimiser encore davantage cette orientation » souligne Denis Faure.

### En pratique :

L'adaptive learning est le mariage de la formation et du Big data pour trouver le parcours d'apprentissage adapté au profil et au comportement de l'apprenant. Tendance émergente, elle met l'apprenant au cœur du dispositif d'apprentissage. Au fil du programme, les facilités comme les freins rencontrés par l'apprenant sont suivis, afin de lui apporter en retour des "grains pédagogiques" personnalisés, au rythme qui lui convient. Chacun progresse ainsi selon son niveau de départ et ses capacités, soutenu par l'analyse technologique que permet aujourd'hui l'intelligence artificielle.

Grâce à des algorithmes qui reprennent finement les données, on sera capable d'extraire les comportements face aux besoins de connaissances et de compétences. L'adaptive learning permettra ainsi d'optimiser l'assimilation et la consolidation des connaissances pour un apprentissage plus durable.

### La certification :

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 conduire à mettre en place un réseau des données de formation au sein du Groupe qui transforme cette contrainte en une formidable opportunité.

Pour ce faire, l'**IFCAM travaille à concrétiser le "réseau Compétences et Connexions"** avec tous les acteurs concernés au sein du Groupe. Il s'agit d'articuler une offre de formation attractive et efficiente, un système d'informations connectant les systèmes RH des entités du Groupe avec celui de l'IFCAM. Ce réseau permettra de mettre à disposition de chaque collaborateur un portail de formation offrant les possibilités suivantes :

- **Le collaborateur accèdera 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.

- **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.
- Il s'agira enfin de **donner à chaque collaborateur l'accès aux ressources pédagogiques** qui lui permettront de développer et d'entretenir, en toute responsabilité, son employabilité.



### 3. NOUVELLE MUTATION POUR L'UNIVERSITÉ DU GROUPE

---

Pour aller encore plus loin, les dirigeants du Groupe Crédit Agricole ont précisé leurs attentes vis-à-vis de l'IFCAM. Ils proposent plusieurs axes pour que l'Université du Groupe renforce son rôle stratégique dans la transformation.

#### A) L'IFCAM, AGITATEUR D'IDÉES

Les dirigeants du Groupe Crédit Agricole octroient volontiers à l'IFCAM, un rôle de « **vigie de l'innovation en matière de formation tant sur les méthodes que sur les sujets** ». La formation et le développement des compétences deviennent donc un sujet de gouvernance et l'Université du Groupe doit nourrir les dirigeants qui souhaitent en particulier que l'Université du Groupe promeuve :

- **Un espace de réflexion stratégique sur la formation** : pour concrétiser cette réflexion sur la formation, les dirigeants appellent à un think-tank, à un « laboratoire d'innovation de l'IFCAM ouvert et qui marche en co-construction ». Cet espace doit faire germer les idées, être force de propositions en termes d'innovation pédagogique. Les dirigeants suggèrent d'y lancer des actions pour "agiter" les idées et les mettre en valeur, par exemple des concours orientés sur les initiatives pédagogiques.



- **Le Test & Learn et l'acculturation au nouveau monde** : une autre attente forte des dirigeants porte sur l'acculturation des collaborateurs au nouveau monde. Le «Test & Learn», qui instille la formation dans le travail de terrain sans dissocier les deux, est souvent évoqué pour y parvenir. Le Test & Learn stimule les apprentissages à la technologie, à l'agilité, au décloisonnement. Il permet aussi aux collaborateurs d'exploiter les ruptures en jeu dans les métiers. L'IFCAM doit le propager dans le Groupe en se positionnant «à la pointe du test & learn des dispositifs de formation» confirment les dirigeants. Par ailleurs, l'acculturation au nouveau monde doit aussi passer par le management. A ce titre, l'IFCAM est vu comme le référent sur le plan de l'accompagnement managérial pour aider le Groupe à faire travailler « des talents qui raisonnent autrement, qui se comportent autrement ».

En devenant ainsi moteur d'innovation en formation et d'acculturation des équipes au nouveau monde, l'IFCAM devient davantage un levier stratégique au cœur de la transformation du Groupe.

## B) L'IFCAM, LEADER D'UN HUB INTERNE DE FORMATION

Selon les dirigeants, il importe que les parties prenantes de la formation dans le Groupe - formateurs, utilisateurs, managers et RH - se consultent et s'écoutent pour co-crée, expérimenter et diffuser la formation au sein du Groupe CA. L'IFCAM doit porter cette dynamique : « **Il faut que l'IFCAM co-construise beaucoup plus avec nous Caisses régionales qui sommes utilisateurs des solutions de formation** » témoigne l'un des dirigeants interrogés. La qualité et la pertinence de formations en cohérence avec les différents métiers du groupe en seront enrichies.

Dans cette optique, l'IFCAM est perçu comme expert/consultant interne et animateur de l'ensemble des communautés pédagogiques du Groupe. Selon les dirigeants, l'IFCAM doit créer un "super réseau" interne au Groupe, dédié à la réflexion sur le développement des compétences et donnant la priorité à la co-création. Un tel hub interne de la formation offre plusieurs avantages :

- En créant et en animant ce "super réseau" de formation interne au Groupe, l'IFCAM peut **favoriser le partage et la diffusion des meilleures pratiques de formation**, la confrontation des idées et des cercles d'échange tel un forum corporate de l'apprentissage, des nouvelles compétences et de l'innovation.

Dans son rôle fédérateur de la formation en interne, l'IFCAM doit aussi s'appuyer sur ce réseau pour **orchestrer la mutualisation des services de formation entre Caisses régionales et filiales métier** - « **Il faut encourager les formations inter-Caisses régionales, et inter-entreprises au sein du Groupe** » souligne l'un des dirigeants.

- Enfin, parce que le monde bouge vite et que l'univers de la formation doit suivre la cadence, il importe de réduire les délais sous lesquels les pratiques innovantes de formation sont disponibles et prêtes à l'emploi par les utilisateurs. A ce sujet, l'IFCAM doit poursuivre **l'industrialisation de ses processus au sein du Groupe** pour mettre rapidement les meilleures pratiques éprouvées à disposition de tous.



### C) L'IFCAM, UN SAS OUVERT SUR LE MONDE

Nourrir l'idéation, la co-crédation au sein d'un hub interne dédié à la formation implique de s'ouvrir au monde pour s'en inspirer.

En effet, il est impossible de fonctionner en vase clos. C'est pourquoi l'IFCAM doit être le fer de lance d'un hub de connexions avec le monde extérieur :

- Selon les dirigeants, il est indispensable que le Groupe investisse fortement dans l'open innovation et le networking. Cette ouverture permet de repérer les compétences à cultiver pour l'avenir, de développer des concepts ou des outils pédagogiques innovants. Ultiment, il s'agit d'optimiser l'écosystème pédagogique à court et moyen terme.
- Cette ouverture au monde doit se jouer à grande échelle. Les dirigeants appellent davantage de connexions avec d'autres Universités d'entreprises, avec des laboratoires de recherche dans les sciences sociales, l'innovation de rupture et le lean engineering. L'IFCAM doit servir de passerelle vers des espaces de rencontre, des villages d'innovation, et des start-up.

Au final, cette ouverture renforcera un apprentissage plus global et plus agile, facteur clé pour que chaque collaborateur sache mener sa propre transformation en continu.

## D) UN CAMPUS POUR FAIRE VIVRE AUX APPRENANTS UNE EXPÉRIENCE REMARQUABLE EN PRÉSENTIEL

Dans le cadre de parcours multi-modaux, six principes pédagogiques prennent vie dans le nouveau campus sur 7000m<sup>2</sup> à Montrouge et rue La Boétie, dans près de 30 salles de formation modulaires, connectées et innovantes pour la plupart.

*Principe n°1* : sur le Campus, **l'apprenant construit une partie de son parcours d'apprentissage** en étant conseillé sur les connections à opérer en amont et en aval de sa venue

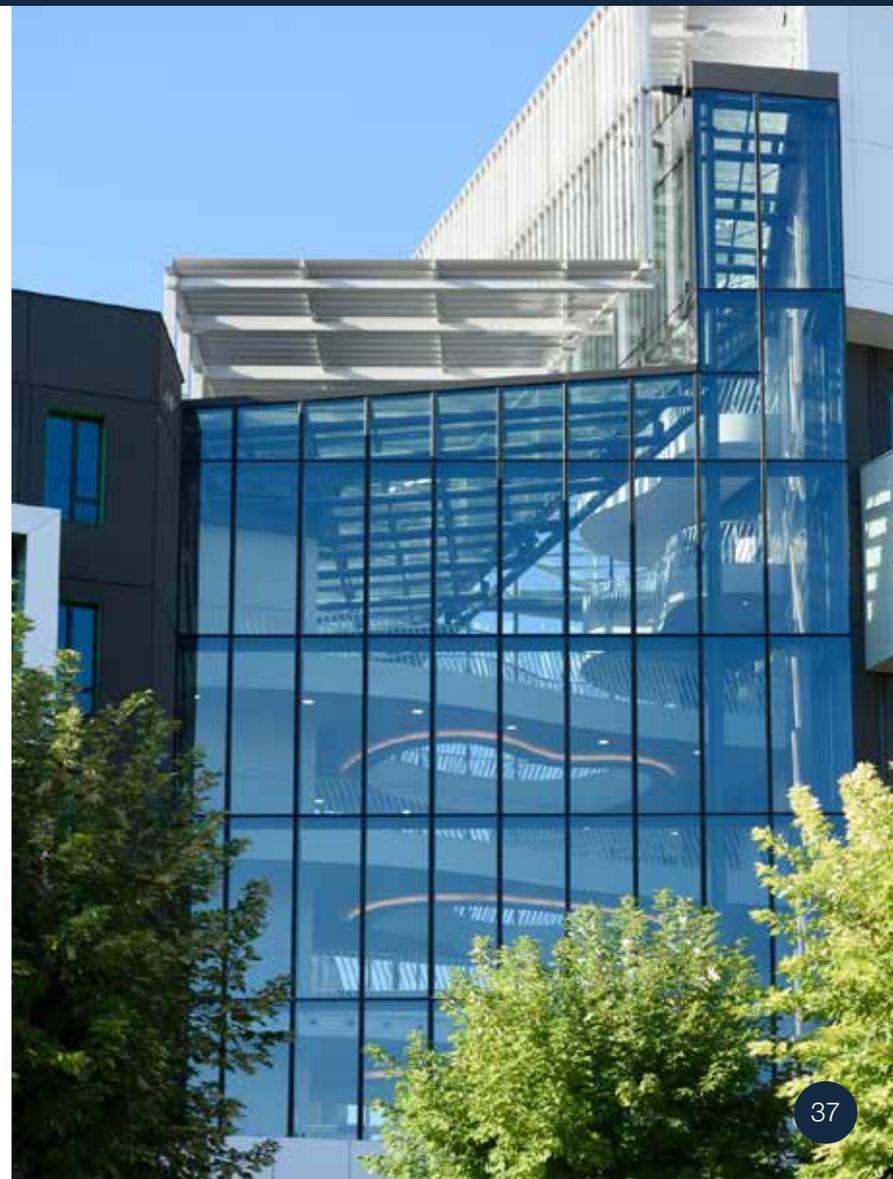
*Principe n°2* : sur le Campus, **l'apprenant est accompagné et dirigé de manière personnalisée vers des ressources variées et utiles**

*Principe n°3* : sur le Campus, **l'apprenant apprend seul mais pas sans les autres** pour co-produire des savoirs avec des collaborateurs du Groupe qu'il n'a pas l'occasion de croiser ailleurs

*Principe n°4* : sur le Campus, **l'apprenant vit une dynamique d'apprentissage physiquement, de salle en salle, dans un parcours d'apprentissage multimodal**

*Principe n°5* : sur le Campus, **l'apprenant se sent bien et y fait des rencontres et des découvertes toujours renouvelées**

*Principe n°6* : sur le Campus, **l'apprenant est nourri par le fruit de réflexions prospectives** en lien avec le monde extérieur



## Le foyer

- ↳ Distillerie
- ↳ Huilerie
- ↳ Petit salon
- ↳ Coulisses
- ↳ Maison forestière
- ↳ Escalier
- ↳ Le grand hall
- ↳ Maison du pain
- ↳ Maison de l'alpage
- ↳ Maison du grainetier
- ↳ Square
- ↳ Passerelle
- ↳ Chemin piétonnier
- ↳ Refuge
- ↳ Cabane de vignes
- ↳ Tour
- ↳ Sentier



## En conclusion

*« Du haut 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-ups » 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'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 »*

**Denis Faure, Directeur Général de l'IFCAM**



**RETROUVEZ-NOUS !**

