

Crédit Agricole Normandie : la formation à distance s'impose dans le plan de vol de l'entreprise

EN BREF



L'enjeu

Suite à la fusion de la Caisse régionale normande et de celle du Calvados au printemps 2006, la direction du Crédit Agricole Normandie lance un vaste programme visant à cimenter une culture commune entre les personnels des deux caisses en mettant en place des programmes de formation en ligne pour l'ensemble des collaborateurs.

Crédit Agricole

Premier groupe bancaire en France avec 28 % du marché des ménages, le Crédit Agricole est également le leader en Europe par les revenus de la banque de détail et le sixième groupe bancaire mondial par le niveau des fonds propres. Sociétés coopératives et banques de plein exercice, les Caisses régionales de Crédit Agricole offrent une gamme complète de produits et services financiers à leurs clients.
www.ca-normandie.fr



► D'ici à 2010, 30 % des actions de formation du Crédit Agricole Normandie se feront à distance. C'est l'une des orientations du plan de vol de l'entreprise, dans un contexte "post-fusion". Un ambitieux programme de formation en ligne a été mis en place pour permettre à l'ensemble de l'encadrement d'accompagner ses collaborateurs dans ce changement majeur.

Sur les 800 salariés qui travaillent sur les trois sites centraux du Crédit Agricole Normandie, 50 % ont changé de poste. Des conséquences directes de la fusion organisationnelle de la Caisse régionale normande et de celle du Calvados, qui a eu lieu au printemps 2006. Les impacts de cette fusion ont porté tant au niveau des sites centraux, qui se sont spécialisés par services, qu'au niveau du réseau des agences qui emploie 1 400 personnes. Là, 30 % des salariés ont en effet été amenés à évoluer vers des métiers différents.

Une forte implication du comité de direction

La direction a profité de cette fusion pour bâtir son cap "Vision 2010". L'occasion de cimenter une culture commune entre les personnels des deux caisses avec un objectif prioritaire : la recherche

de l'excellence. *"La capacité des salariés à faire preuve de responsabilité, d'autonomie et de mobilité en est un des principaux enjeux"*, souligne Jean-Marc Blaze, directeur des ressources humaines, Crédit Agricole Normandie.

Depuis deux ans, la ligne hiérarchique située juste en-dessous des membres du comité de direction bénéficiait déjà de séminaires trimestriels de management afin d'accompagner la nouvelle dynamique. Mais en novembre 2006, le Crédit Agricole Normandie a lancé une nouvelle approche pédagogique en introduisant la formation à distance.

Les 80 managers n-1 ont ainsi eu l'occasion de se former à la gestion du temps avec une formule mixant formation à distance et présentiel. Les sessions en ligne sélectionnées dans le catalogue CrossKnowledge devaient obligatoirement être suivies pour prétendre assister à la journée de formation en présentiel.

“Avec CrossKnowledge, nous avons des reportings efficaces et les moyens de justifier du retour sur investissement de la formation à l’égard des directions opérationnelles”

Jean-Marc Blaze, Directeur des ressources humaines
Crédit Agricole Normandie

“L’organisme de formation en salle a dû modifier son offre initiale pour s’adapter à cette introduction en amont des ressources en ligne.” 95 % des managers ont suivi le programme qui se clôturait également par des sessions d’approfondissement.

90 % des managers se sont déclarés très satisfaits de cette nouvelle formule. Le caractère obligatoire a été d’autant mieux accepté que l’implication de la hiérarchie était forte.

Vers le 100 % à distance

Après cette première expérience réussie, la direction des ressources humaines a alors mis en place une approche 100 % à distance début 2007 en lançant le “E-Campus Manager”. Il s’agit d’un programme en totale adéquation avec les orientations stratégiques. Il concerne, cette fois, non seulement les n-1 mais aussi les n-2, soit une population de 300 managers.

Chaque trimestre, ces managers suivent un cursus. Au premier trimestre 2007, le programme a porté sur l’évaluation de la performance avec une dizaine de sessions CrossKnowledge, telles que “Fixer des objectifs motivants à ses collaborateurs avec la méthode SMART” ou “Comment mettre en place un suivi

d’objectifs ?”. En complément et afin de mesurer le développement des connaissances, un test d’évaluation de type autodiagnostic a été construit en cohérence avec les sessions de formation sélectionnées.

“Au début de ce programme, le niveau de connaissance était de 48 %. Nous avons terminé à 65 %. J’ai enfin les moyens de justifier du retour sur investissement de la formation à l’égard des directions opérationnelles. Le reporting est très facile à gérer.”

Le second programme du “E-Campus Manager” porte cette fois sur la maîtrise de la communication interpersonnelle. Enfin, un cycle sur la négociation clôturera l’année 2007. Au total, les 300 managers du Crédit Agricole Normandie auront, chacun, suivi plus de 30 sessions CrossKnowledge. En 2008, l’approche va encore évoluer pour permettre d’élargir davantage le périmètre de la formation à distance.

Transformer les managers en prescripteurs

Pour développer plus encore le périmètre de la formation à distance, le “E-Campus Manager” va s’ouvrir à l’ensemble de l’encadrement, soit 500 personnes, pour leur proposer des programmes en adéquation

avec les orientations stratégiques de l’entreprise. La direction des ressources humaines a décidé de mettre en place une approche incitative qui permettra aux managers de devenir des prescripteurs et d’accompagner leurs équipes dans le développement de leurs compétences. Et Jean-Marc Blaze de préciser : *“En 2008, tous les managers devront prescrire au moins deux sessions de formation par trimestre à chacun de leurs collaborateurs.”*

Les fiches d’évaluation des compétences que les managers remplissent d’ores et déjà sur l’intranet vont être modifiées pour intégrer l’offre de CrossKnowledge.

Les managers n’auront ainsi qu’à sélectionner les sessions à suivre par leurs collaborateurs en fonction de leurs axes de développement personnel.

Le Crédit Agricole Normandie a ainsi choisi de permettre à ses managers de faire leur sélection parmi l’ensemble des programmes de formation de CrossKnowledge. Une direction qui ne s’interdit pas de profiter de ce catalogue pour lancer des programmes qui concerneront l’ensemble des 2 300 collaborateurs. Selon Jean-Marc Blaze, *“l’optimisation de la gestion des e-mails pourrait être l’un de ces thèmes transversaux.”* ●●●