

UNIVERSITÉ D'ENTREPRISE : L'IFCAM ADOPTE UN MODÈLE D'INNOVATION DIGITALE

La formation joue un rôle stratégique dans la mise en œuvre du projet de transformation du groupe Crédit Agricole. Pour accompagner les évolutions rapides et profondes des métiers de la banque, l'Ifcam, son université d'entreprise, applique les méthodes collaboratives dans la conception de son offre et le mode agile pour développer une ingénierie pédagogique innovante.

Catherine Trocquemé



L'Ifcam a mis en place un processus de travail collaboratif. Tous les ans, les parties prenantes co-construisent le catalogue de formation.

L'Ifcam (Institut de formation du Crédit Agricole mutuel) a reçu le 19 mars 2018 le 1^{er} prix du jury U-Spring, au rendez-vous annuel des acteurs des ressources humaines et de la formation en entreprise. Il récompense la démarche de digitalisation et d'innovation pédagogique déployée par l'université d'entreprise du Crédit Agricole.

Ce mouvement initié de longue date s'est accéléré ces cinq dernières années. "Nous accompagnons la transformation du groupe Crédit Agricole", confirme Nathalie Paquet, responsable de l'expérience apprenant à l'Ifcam. L'enjeu est stratégique pour la grande banque mutualiste. Pour répondre aux défis protéiformes de la révo-

lution numérique, la formation doit, elle aussi, se réinventer. L'Ifcam a choisi d'adopter les méthodes agiles et collaboratives initiées par les start-up du digital et de plus en plus souvent introduites dans les entreprises traditionnelles.

Un travail collaboratif

Afin d'élaborer une offre en ligne avec les objectifs stratégiques et adaptée aux besoins des responsables opérationnels et des salariés, l'Ifcam a mis en place un processus très structuré de travail collaboratif. Tous les ans, toutes les parties prenantes se réunissent et co-construisent le catalogue de formation.

"Pour chaque nouveau projet, nous organisons des groupes de travail associant des managers

et des collaborateurs. Il est essentiel que les études de cas et le contenu des formations collent à la pratique professionnelle”, insiste Pascal Mollicone, digital learning manager à l’Ifcam. L’université s’appuie également sur des experts de l’entreprise, juristes, fiscalistes ou encore gestionnaires de patrimoine. Ces “Form’Acteurs” ont été formés à la conception pédagogique. Ils contribuent cinq à quinze jours par an à l’évolution des actions de formation. Ils sont aujourd’hui plus de 1 000 dans le groupe.

Une innovation agile

A l’Ifcam, l’approche de l’innovation s’inspire également de l’univers digital. Les projets se déploient sur un mode agile. “Nous croyons à l’intelligence collective et à l’ouverture sur l’extérieur. Nous nous appuyons notamment sur les incubateurs du groupe et sur leurs start-up de l’EdTech”, précise Nathalie Paquet. L’université d’entreprise développe un réseau de chercheurs, d’universitaires ou encore d’entreprises technologiques. La création d’un écosystème est un levier efficace d’innovation.

Des partenariats comme celui noué avec la start-up Teach on Mars, spécialisée dans le *mobile learning* permettent d’expérimenter de nouveaux usages (voir encadré). “Nous fonctionnons autour de projets pilotes. En très peu de temps,



Les “Form’Acteurs” ont été formés à la conception pédagogique.

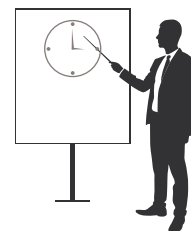
nous pouvons ainsi tester une idée. Si l’expérience est positive, nous la finalisons et la déployons dans l’entreprise”, ajoute Pascal Mollicone. Cette méthode baptisée *Proof of concept* (POC) permet de valider des usages. Il s’agit en effet de trouver la juste place des nouvelles technologies dans les modalités d’apprentissage ou leur articulation avec des actions de formation classiques. En trois mois, l’introduction de tablettes dans des sessions en présentiel a été testée et les formateurs formés à ce nouveau dispositif. Aujourd’hui, l’Ifcam le développe dans le groupe.

Les apprenants sont invités à découvrir les technologies de demain dans le nouveau campus ouvert par l’Ifcam (voir encadré). Une façon de les impliquer en tant qu’utilisateurs et de faciliter l’adoption de ces innovations.

Des parcours personnalisés

Si l’université explore et combine toutes les solutions de formation en distanciel et en présentiel, l’objectif, lui, reste le même. “Nous construisons des actions de formation adaptées à la situation de travail et des parcours de plus en plus personnalisés”, déclare Nathalie Paquet. Le support de *chatbots*, ces agents conversationnels issus d’un programme informatique auprès des conseillers financiers, est en cours d’expérimentation.

Les actions de formation ont également tendance à se décliner en séquences très courtes. C’est dans ce contexte de modularisation de l’offre et de construction de parcours individualisés qu’une tendance est regardée de près par l’Ifcam. L’“adaptive learning” permet, grâce à l’analyse des données, d’adapter l’apprentissage au profil de l’utilisateur. Un projet porte sur quatre Mooc de l’université. Trois groupes homogènes ont ainsi été identifiés auxquels correspondent des modalités différentes. ●



2
millions
d’heures
de formation
par an dont 50%
réalisées en ligne.



INNOVATION OUVERTE

En mars 2018, l’Ifcam lançait, en partenariat avec la start-up Teach on Mars, le premier *fab lab* dédié au *mobile learning*. Directement inspiré du modèle d’innovation digitale, cet espace est ouvert à tous les acteurs de la formation. L’idée est de faire progresser ces nouvelles applications de formation destinées au téléphone portable en associant utilisateurs et concepteurs. Ce laboratoire, hébergé sur le campus parisien de l’Ifcam, applique les méthodes de co-création au développement de dispositifs de formation innovants. Dans le même esprit, l’université du groupe Crédit Agricole a investi un nouveau lieu à Montrouge depuis septembre 2017. Y sont organisées des expositions éphémères autour des nouvelles technologies et de leurs applications possibles dans les pratiques de formation. La dernière en date sur le thème de la réalité virtuelle a accueilli 800 collaborateurs de la grande banque mutualiste. Le campus de Montrouge présentera les ressources de l’intelligence artificielle dans la formation à l’automne 2018.