

## Académie du Service et IFCAM

### Le TEAMLab®: l'étape marquante d'un cursus de formation



**L'IFCAM a intégré le TEAMLab® au début de son cursus de formation de jeunes cadres à potentiel. Cet outil pédagogique innovant crée une forte cohésion et un esprit de réseau dans chaque promotion. Il contribue également à la motivation et à l'efficacité dans la suite du parcours.**



### Le contexte

L'IFCAM, l'Institut de Formation du Crédit Agricole, anime la formation de l'ensemble du groupe. Il recense les besoins des différentes caisses régionales, des services centraux et des filiales nationales, leur apporte des solutions sur mesure et une expertise pointue dans le développement d'outils communs. Ainsi, l'IFCAM propose un catalogue de formations réalisées par des prestataires internes ou externes, met en oeuvre un cursus d'apprentissage diplômant et des filières de formation au management. Il anime également les process de formation de lignes de métier et développe des moyens pédagogiques communs comme des modules e-learning.

Dans le cadre des filières de formation au management, un cursus de formation de "jeunes salariés à potentiel" a été initié il y a deux ans. Il concerne des profils bien définis : les collaborateurs qui y accèdent ont en moyenne 28 à 32 ans et 5 à 6 ans d'ancienneté. Ils sont en passe d'accéder ou sont depuis peu en situation de management. Sous forme de promotions, 60 jeunes sont concernés par an. Très complet, le cursus se déroule sur 13 mois et aborde successivement trois thèmes essentiels : se connaître soi-même, adopter les bons comportements de management, comprendre son environnement.

Il alterne théorie et pratique opérationnelle, auto-formation individuelle et mise en situation en groupe. Il inclut également des rencontres avec les dirigeants du groupe et des stages opérationnels dans des entreprises du groupe.

*“Lorsque nous avons monté ce cursus, nous cherchions un moyen pour créer au départ une cohésion de groupe et provoquer un effet réseau entre ces collaborateurs aux parcours, aux métiers et aux expériences très diversifiées, qui partagent pendant plus d’un an, mais par intermittence une expérience commune. Il s’agissait aussi d’évoquer les fondamentaux du management” se souvient Minh-Lan His, responsable de l’Institut du Management du groupe Crédit Agricole.*

*“Le groupe Crédit Agricole fonctionne de manière très décentralisée, la complémentarité des actions qui repose sur les comportements de management est essentielle pour l’efficacité” ajoute Jean-Pierre Lorenzi, Directeur général de l’IFCAM. “Parallèlement, nous sommes constamment à l’affût d’outils pédagogiques innovants”. L’IFCAM découvre le TEAMLab®, créé par l’Académie Accor Services, dans le cadre de rencontres entre responsables de formation et décide de l’intégrer dans le cursus. “Le TEAMLab® répondait à cette double problématique”.*

## **Une proposition “customisée” et des méthodes éprouvées**

Les formations au management réalisées par **Académie du Service** sont déclinées en trois niveaux. Le premier positionne d’entrée le manager comme un formateur. Sa mission est de *“transférer son savoir-faire et de développer les compétences de ses collaborateurs”* précise la responsable GPEC.

Les deux suivants élargissent ses compétences au-delà de l’équipe directe. Ils visent à donner une vision plus transversale, à comprendre la stratégie de l’entreprise et à savoir l’expliquer. Les formations intègrent les valeurs, les principes d’actions et les spécificités de la société.

Elles se font à plusieurs voix : un membre de la DRH introduit et clôt la session de formation, un manager vient témoigner au cours du stage et le formateur **Académie du Service** développe ses techniques d’animation en fonction des particularités de ce client. Exemple : pour aider un manager à réaliser un entretien d’évaluation, les supports propres à la société servent de référence.

Toute la pédagogie est basée sur la résolution pratique des problématiques des stagiaires. *“Nous travaillons au maximum sur des situations personnellement vécues”* explique Isabelle Rongier. Jeux de rôles et mises en situation concrètes permettent aux participants de prendre conscience et de découvrir par eux-mêmes des solutions avant de leur donner des clés d’analyse de situation ou de gestion des comportements. *“La méthode est aux antipodes du cours théorique sur le manager parfait”* souligne la responsable GPEC. *“Cette méthode est beaucoup plus efficace car directement liée à l’expérience vécue”*.

## Accompagnement dans la durée

Un des points importants de la méthodologie mise en oeuvre par l’**Académie du Service** est le processus d’accompagnement de ces formations. Au coeur du système : un suivi téléphonique avant et après. **Académie du Service** ne se contente pas d’accueillir des stagiaires aux besoins identifiés lors d’entretiens de formation. Le travail commence en amont afin de clarifier cas par cas l’adéquation entre le besoin et le stage. Un entretien préalable par téléphone est systématiquement réalisé avec le stagiaire et son supérieur pour identifier son niveau de compétences et bien préciser les attentes opérationnelles.

La responsable GPEC apprécie : *“Nous nous sommes rendus compte que le niveau hiérarchique et les compétences en management ne vont pas toujours de pair”*. Cette méthode a permis de mieux orienter les stagiaires et de constituer des groupes plus homogènes malgré la diversité des participants.

Les stages se déroulent tous en deux temps : 3 jours puis 2 jours pour les stages de niveau 1, et 4 jours puis 3 jours pour les stages de niveau 2, les *“temps”* étant espacés d’un mois et demi environ. Ce *“rythme”* de formation permet aux participants de mettre en place de nouvelles méthodes pendant la période intermédiaire et de se faire aider si besoin est.

Une 1ère évaluation à la fin du stage clarifie de manière factuelle et engageante le plan d’action prévu par le stagiaire. Pendant 6 semaines, il peut être accompagné dans sa mise en oeuvre par le formateur et son n+1. Enfin, un nouvel entretien téléphonique est réalisé quelques semaines après la fin du stage entre le stagiaire, son responsable et le formateur pour mesurer l’impact de la formation. *“La difficulté, c’est de pérenniser et de trouver des solutions quand les bonnes intentions n’ont pas donné les résultats escomptés. Cet accompagnement sur près de 5 mois permet de gagner en efficacité”* indique Isabelle Rongier.

## 1er bilan et perspectives

Les formations au 1er niveau viennent de démarrer. A terme, un nombre important de managers de cette société, tant en France que dans le monde entier, pourront être concernés par tel ou tel niveau de formation.

Si le professionnalisme, l'écoute constructive, la disponibilité et le service fourni par **Académie du Service** ont particulièrement été appréciés par les responsables de la société, les 18 premiers stagiaires ont *"eu le sentiment de vivre quelque chose d'exceptionnel"*. Le mixage de population, qui était une première, a marqué les esprits ; la pédagogie a soulevé des commentaires très élogieux ; la logistique et l'accueil à l'Université du service du Groupe Accor à Evry ont *"subjugué"* !

Mais surtout, les changements de comportements sont déjà au rendez-vous : des anciens stagiaires s'organisent pour se retrouver *"avec un vrai plaisir"* et leurs responsables notent que des réunions qui n'avaient pas lieu sont tenues, que des conflits qui n'étaient pas gérés le sont...