

RESSOURCES HUMAINES

LE CHANGEMENT, UN JEU D'ENTREPRISE



Marie-Hélène
Clastre

École Relation Clients
Crédit Agricole
Région
Pyrénées
Gascogne

La gestion du changement devient une constante dans les directions de formation des établissements bancaires confrontés à un secteur en rapide évolution. Le Crédit Agricole Pyrénées Gascogne a fait le choix d'une approche peu conventionnelle : un jeu pédagogique, pour dédramatiser la prise en compte de nouvelles pratiques.

■ **Le Crédit Agricole Pyrénées Gascogne a lancé, fin 2004, un plan de formation, toujours en cours, destiné à l'ensemble des commerciaux du groupe. Quel était l'objectif poursuivi ?**

L'impulsion de départ a été donnée par un groupe de travail chargé d'améliorer notre processus de distribution des crédits. Il est vite apparu qu'un atout décisif serait de raccourcir les délais d'octroi vis-à-vis de nos clients, en accélérant à la fois la signature des contrats et la mise à disposition des fonds. S'il fallait pour cela revoir les processus, il fallait également que nos collabo-

rateurs suivent le mouvement et adaptent leur comportement. Nous avons décidé de recourir à une formation d'accompagnement du changement auprès de CIPE qui a développé une démarche déjà mise en œuvre dans le milieu industriel.

■ **En quoi consistait cette démarche de formation ?**

Elle se fonde sur une approche ludique au moyen d'un jeu pédagogique qui conduit 4 équipes à dérouler l'ensemble des étapes du processus. Il permet, notamment, de mesurer les délais d'octroi des prêts en fonction d'un certain nombre d'aléas. Nos collaborateurs ont joué deux parties : la première avait pour objectif de révéler les points d'achoppement du processus existant. Elle était donc construite sur ce dernier, mais avait été volontairement située hors secteur bancaire pour "désinhiber" les joueurs et qu'ils ne craignent pas de formuler leurs critiques. Des solutions ont ensuite été déterminées, puis mises en œuvre dans la seconde partie du jeu pour mettre en évidence les améliorations obtenues.

En outre, cette approche a mis les collaborateurs en situation de gestion de l'ensemble du processus et non pas seulement de la partie

qu'ils ont en charge. Le jeu a été suivi d'une phase plus classique de formation où chaque collaborateur devait s'approprier les solutions et les intégrer dans différents processus crédits.

■ **Quelle est la population concernée au sein de votre groupe ?**

L'objectif est de former l'ensemble de nos 600 conseillers et 300 assistants commerciaux, ainsi que leur management. Le déploiement s'est fait par "lots" successifs, avec un premier groupe de quatre agences en janvier 2005. La formation dure deux jours. Les animateurs formés avec le CIPE, accompagnent ensuite les managers sur le terrain pour la mise en place des changements. Il reste, aujourd'hui, deux lots à former. Mais il est encore trop tôt pour mesurer si cette nouvelle approche s'est traduite en termes d'augmentation du nombre de prêts octroyés.

■ **Vous aviez déjà eu recours à un jeu pour expliquer aux collaborateurs d'encadrement les nouveaux mécanismes de la partie variable de leur rémunération...**

En effet, une formation menée en 2003 auprès de 150 managers avait pour objectif de clarifier un nouvel index de variabilité des rémunérations plus complexe que

« L'objectif est de former l'ensemble de nos 600 conseillers et 300 assistants commerciaux, ainsi que leur management. »

« Il nous a semblé qu'une approche ludique était, dans ces deux cas, mieux adaptée car elle permettait d'appréhender plus facilement le changement. »

le précédent, assis à la fois sur la performance du groupe, celle de l'équipe et enfin celle individuelle du salarié. Les managers devaient ensuite répercuter l'explication auprès de tous les collaborateurs concernés. Il s'agissait en l'occurrence d'un jeu de cartes qui conduisait les participants à calculer les rémunérations variables dans différents cas de figure et à en comprendre la mécanique.

■ **Pourquoi, dans ces deux cas, une approche par le jeu ?**
Il nous a semblé qu'une approche

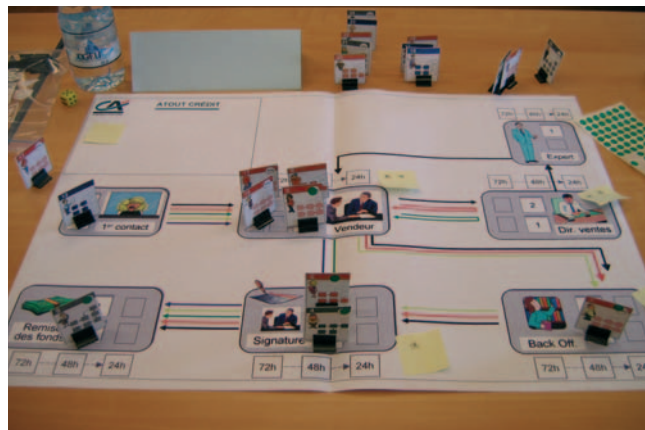
Jeux de rôles alternatifs

■ Principes de la formation

Le scénario implique les apprenants dans des jeux de rôles alternatifs. Ainsi, devront-ils consécutivement gérer le client, sa demande, le suivi de son dossier de A jusqu'à Z en tenant compte des contraintes. La formation se déroule par équipes, autour d'un plateau qui matérialise les clients (une quinzaine) par des cartes, le circuit suivi par leur dossier, des consignes sur écran. Un animateur cadence le jeu, en vérifie le déroulement et centralise les travaux des équipes. Le but est de se rapprocher de la meilleure adéquation possible entre attente du client/maîtrise du risque crédit.

■ Différentes étapes du scénario

– prise en compte de la demande



du client : chaque client est un cas spécifique ;
– traitement et suivi du dossier : en jouant les différents rôles : accueil, conseil, expertise, décision... ;
– prise en compte d'aléas : retard, file d'attente, absentéisme, mauvaise

répercussion d'informations, etc. ;
– tenue du tableau de bord des indicateurs : satisfaction client, délai et maîtrise des risques ;
– analyse des résultats du tableau de bord et recherche de solutions.

ludique était, dans ces deux cas, mieux adaptée car elle permettait d'appréhender plus facilement le changement. Elle crée une émula-

tion entre les joueurs, des interactions, et chaque participant est acteur de la démarche qui est alors mieux assimilée. ■

www.demos.fr

Ne manquez pas le séminaire

« COMMODITIES

Matières Premières et Dérivés de Matières Premières »

Avec l'intervention de :

HELYETTE GEMAN
Birkbeck, University of London & ESSEC Business School.
Auteur du livre « *Commodities and Commodity Derivatives : Agriculturals, Metals and Energy* »

A Paris, le
Judi 30 novembre 2006



Programme disponible au
01 44 94 58 43

Demos - Département Banque - 20 rue de l'Arcade 75008 Paris • banques@demos.fr

