

## **Mettre l'Humain au cœur d'un projet de transformation**

**Crédit Agricole Payment Services (CAPS)** est une filiale du **Groupe Crédit Agricole**. Cette entreprise doit faire face à des changements permanents suite aux évolutions de l'économie Mondiale et des perpétuelles mutations Technologiques. L'humain se retrouve au centre de ces transformations et l'entreprise a décidé d'en faire une force pour réussir ces évolutions structurelles et économiques.

### **Le projet :**

Un groupe projet a été constitué pendant près de 18 mois afin de mettre en place un certain nombre d'actions, réalisations positives et collaboratives pour l'accompagnement de la transformation de l'entreprise. Nous avons été guidé dans cette mission par l'Institut Français d'Appréciative Inquiry (IFAI) au travers la mise en œuvre de sessions de Démarche Appréciative et l'organisation de conférences sur l'Optimisme. Des échanges mettant en valeur l'Humain et les succès de chacun. Ces sessions ont permis de favoriser la créativité et le « lâcher prise » chez les collaborateurs. A ce jour, près d'un tiers du personnel de l'entreprise (plus de 200 personnes) s'est volontairement inscrit pour participer à ces sessions. Une expérience qui a suscité des vocations et une contagion Optimiste et positive chez CAPS.

### **Le porteur du projet d'entreprise :**

Jean-Luc Pothet a été le porteur du chantier collaboratif « L'Optimisme facteur de satisfaction et d'engagement ». Il se sent encore aujourd'hui très engagé dans cette démarche positive.

**Jean-Luc Pothet** est actuellement Secrétaire Général de Crédit Agricole Payment Services.

Il a la responsabilité des fonctions Support de l'entreprise : la Direction des Ressources Humaines, la Communication, les Achats, le Juridique, la Logistique, la Sécurité Informatique, les Risques et les Contrôles Permanents.

Nous avons interviewé Jean-Luc Pothet lors d'un entretien réalisé le 21 juillet 2016

### **PM : Monsieur Pothet, pourriez-vous décrire en quelques mots l'activité de l'entreprise Crédit Agricole Payment Services ?**

JLP : « Crédit Agricole Payment Services est le Producteur Paiements du Groupe Crédit Agricole. En termes d'activité, cela veut dire concrètement 2 choses :

- premièrement, le *processing* de toutes les transactions qui sont réalisées par les clients des banques du Groupe Crédit Agricole, ce qui représente environ 10 milliards d'opérations par an en nombre et 300 milliards d'euros en valeur quotidienne.
- deuxièmement, la conception d'Offres de Services de Paiements que les Banques du Groupe mettent à disposition de leurs Clients et l'accompagnement des banques dans la distribution de ces offres. »

### **PM : Pourriez-vous me raconter l'histoire de la belle aventure autour du projet d'entreprise « L'Optimisme facteur de satisfaction et d'engagement » ? Comment est venue l'idée ? Le process de départ ?**

JLP : « Depuis maintenant une dizaine d'années, le métier des paiements est confronté à des mutations profondes et rapides, de nature technologique, règlementaire et commerciale. La filiale paiement du Groupe devait impérativement s'y adapter. Historiquement, Crédit Agricole Payment Services s'appelait Crédit Agricole Cards & Payments et encore avant CEDICAM. Mais ce qu'il est important de retenir c'est que cette entreprise a connu en quelques années à peine une forte

*transformation. Elle est passée d'un statut de GIE (Groupement d'Intérêt Economique), qui faisait principalement de l'édition de logiciels pour les Caisses régionales de Crédit Agricole, pour devenir un Producteur de Paiements à part entière, avec une ouverture sur le marché concurrentiel européen et un souhait d'ouverture à l'International. Cette entreprise, qui était autrefois plutôt artisanale et fermée sur le Groupe, doit véritablement devenir une entreprise industrielle et commerciale, ouverte sur le marché et douée d'une vraie capacité d'innovation. »*

## **Culture**

*« Alors, pour accompagner ce mouvement de transformation, nous nous sommes dit qu'il était nécessaire d'agir non seulement sur l'organisation de l'entreprise mais aussi sur sa culture. Et pour agir sur la culture nous avons essayé de qualifier celle qui existait pour vérifier son adéquation avec la transformation vers laquelle nous souhaitons nous orienter. La culture de l'ex CEDICAM était plutôt celle d'ingénieurs, ce que je dis n'est absolument pas péjoratif, c'est une culture d'entreprise qui présente beaucoup d'avantages mais qui n'était plus tout à fait en adéquation avec la transformation industrielle et commerciale de l'entreprise. Une culture d'ingénieurs qui était plutôt destinée à produire, un peu comme les « Compagnons du Devoir », de façon artisanale, des chefs d'œuvre. C'est-à-dire des systèmes qui puissent fonctionner de manière absolument sécurisée et stabilisée pour au moins 20 ans. Et ça aujourd'hui, sur le marché cela n'existe plus car l'évolution des technologies et des usages est telle, que de toutes façons on raisonne à 3, 5 ans maximum mais jamais au-delà. Et donc, ce que l'on nous demande de construire ce sont des systèmes qui « tiennent la route », solides et qui ne sont pas faits pour durer aussi longtemps. Autrement dit et pour rester dans la métaphore, disons qu'on ne nous ne demande plus de construire des « Cathédrales », mais des « lieux de Culte » mobiles et de façon beaucoup plus agile que nous ne le faisons autrefois. »*

*« Evidemment, cette transformation génère des réactions dans l'entreprise, avec une certaine forme de pessimisme, voire un risque de découragement, de désengagement et de démotivation. La résistance au changement étant tout à fait naturelle dans toute organisation humaine qui se transforme. Nous nous sommes rendu compte que, face à une réalité objective, une partie de nos collaborateurs, peut-être les plus anciens, ceux qui étaient les plus représentatifs de cette culture un peu artisanale (dans le bon sens du terme), avaient plutôt tendance à voir le « verre à moitié vide » que le voir à moitié plein. Face à une même réalité, deux perceptions radicalement différentes de l'entreprise, de son environnement, de ses ambitions et de ses enjeux. Donc nous nous sommes dit qu'il fallait que l'on agisse là-dessus et pour employer une formule un peu rapide « Agir sur le moral des troupes ». Il ne s'agissait pas de nier la réalité de l'entreprise, que l'on pouvait avoir des difficultés ici ou là sur un certain nombre de projets, mais en tous cas, de les percevoir d'une manière telle que cela n'engendre pas de la résignation, de la déresponsabilisation, voir du renoncement. »*

## **Ouverture et Optimisme**

*« Et c'est comme cela qu'est apparu un double besoin :*

*Le premier, avant l'Optimisme, c'est l'**Ouverture**. Nous nous sommes dit que l'entreprise devait s'ouvrir. Nous avons une culture d'ingénieur et surtout une culture d'experts. Et les experts, ce qui les caractérise, c'est d'être spécialisés et quand on est spécialisé on est hyper pointu sur un sujet précis et on a parfois, un peu tendance, et c'est normal d'ailleurs, à ne pas voir ce qui se passe autour. Et donc, dans une entreprise qui veut se transformer, qui veut changer de dimension, qui veut s'ouvrir sur le marché et à l'International, on a forcément besoin d'ouverture. »*

« Et nous avons également besoin d'**Optimisme**, parce que sinon la transformation se fait dans la douleur, d'une manière moins harmonieuse pour les collaborateurs et moins efficace et moins satisfaisante pour l'entreprise.

Et donc nous nous sommes dit qu'en agissant à la fois sur l'ouverture et l'Optimisme, nous avons le moyen de réconcilier les deux dimensions qui sont importantes dans toute entreprise, d'une part son intérêt et d'autre part le bien-être des collaborateurs.

C'est de là que nous avons lancé ce projet en utilisant entre autre, la **Démarche Appréciative** (Appreciative Inquiry), ainsi que l'organisation de conférences ou d'évènements sur le thème de « L'Optimisme, facteur de satisfaction et d'engagement », en privilégiant le témoignage pour favoriser la contagion optimiste. »

**PM : Des sessions d'Appreciative Inquiry (AI) ont été lancées grâce la participation de l'IFAI, 140 personnes y ont participé activement. Quelles ont été pour vous les impacts positifs ?**

JLP : « Il y a un autre point que je voudrais souligner et là, la Démarche Appréciative nous a permis de progresser et surtout de donner de la crédibilité à notre démarche. Il n'y a rien de plus facile que d'avoir au niveau du discours des idées neuves, modernes, mais cela ne suffit pas, il faut pratiquer. En mettant en place ces ateliers et sessions d'AI, on a vraiment donné cette crédibilité. Nous le savons, le métier des Paiements est extrêmement règlementé. C'est donc un métier qui fait appel forcément à une grande discipline, de la rigueur et une grande conformité. Il faut respecter l'ensemble des textes qui nous sont applicables. Nous passons facilement de la conformité au conformisme. Et malheureusement, on nous demande à la fois beaucoup de conformité, pas forcément de conformisme, mais l'on nous demande aussi une grande capacité désormais d'innovation. Donc la question est de savoir comment l'on conjugue la conformité, le respect scrupuleux des règlements avec la capacité d'innovation qui suppose, intrinsèquement de « Sortir du cadre », d'innover, d'inventer et d'avoir un regard critique, justement, sur le cadre dans lequel nous exerçons notre activité, c'est-à-dire notamment la réglementation que nous devons respecter et mettre en œuvre.

Il nous a semblé que cette formule de la Démarche Appréciative pouvait nous permettre de libérer les collaborateurs psychologiquement. Tout en leur permettant de trouver en eux-mêmes, il n'y a pas de recette universelle, les modalités, les éléments de réflexion, le discernement, l'intuition, qui permettent de trouver la confiance en soi et dans l'entreprise et, ainsi, d'avoir un regard critique sur la cadre général, sur les normes, les process, sur le fonctionnement de l'entreprise, pour que chacun soit porteur de cette démarche d'innovation, d'amélioration et de transformation.

Mon point de vue à la même valeur que celui de n'importe quel participant à un atelier, à une session. Chacun connaît cette citation d'Alain : « le pessimisme est d'humeur, l'optimisme est de volonté », et, en effet, je suis convaincu qu'il n'y a rien de plus facile dans la vie que d'être pessimiste, il suffit de réfléchir et de se laisser aller un tant soit peu et on trouve facilement beaucoup de raisons d'être pessimiste : » ça va de plus en plus mal et ça va continuer à aller de plus en plus mal ». Et donc face à cela, l'optimisme est un devoir, je dirai même une responsabilité : ce devoir d'optimisme, que chacun devrait s'appliquer à soi-même, à condition d'en avoir l'énergie, et la possibilité (bien entendu...), on en trouve quelques raisons supplémentaires quand on suit les sessions d'AI. Au-delà de ça, on peut y apprendre d'autres méthodes qui peuvent servir ensuite, y compris naturellement dans la vie personnelle. L'optimisme ne se découpe pas en tranches, on ne peut être pessimiste dans sa vie personnelle et optimiste dans sa vie professionnelle ou l'inverse... Nous sommes soit pessimistes ou optimistes, ce qui compte c'est que la dose d'optimisme soit plus importante à la dose de pessimisme. »

**PM : Que seraient vos souhaits afin que perdure cette dynamique positive au sein de l'entreprise sachant que des plans de transformation sont toujours en cours ?**

**« Le changement a changé »**

JLP : « Il était autrefois perçu comme quelque chose de cyclique, nous passions par des phases de changement, puis par des phases de stabilité, puis nous avons eu le sentiment que les phases de changement duraient plus longtemps que les phases de stabilité, et nous avons désormais le sentiment que le changement est devenu permanent. C'est pour cela que je dis que le changement a changé. Or, on le sait bien, le changement, quand il est subi, est facteur de complexité, d'incertitude, de stress. Le changement a changé tout simplement parce que le monde a changé, quand je dis le monde : la Banque, les clients... Quand on parle des Paiements : la technologie, les usages, et cela de plus en plus vite ... Evidemment, quand on est accroché aux recettes anciennes (« comment faisons nous jusqu'à maintenant ? ») et que l'on cherche à résister, nous sommes certains de perdre le combat. Ce n'est donc pas le bon combat qu'il faut mener. A mon sens, le bon combat est celui de l'anticipation, pour se mettre dans la dynamique du changement. Je reconnais que ce n'est pas simple mais il faut que l'entreprise et chacun de ses collaborateurs soient capables de faire cet effort-là. Et donc cela par un travail, qui est un travail collectif mais qui est aussi un travail sur soi. On sait bien que dans la Démarche Appréciative il y a une dose importante de psychologique et donc ce travail sur soi, une fois qu'on l'a commencé, il doit devenir une sorte de réflexe. Et par ailleurs, quand on a suffisamment d'optimistes dans l'entreprise, on peut dire que, par contagion, les optimistes sont contagieux. Bien sûr, le pessimiste est lui aussi contagieux, mais je suis convaincu (par optimisme ?) que l'optimisme est à la fois plus exigeant et plus contagieux que le pessimisme. De toute façon, si on veut réussir, le plus simple est d'avoir tout simplement plus d'optimistes que de pessimistes dans l'entreprise. Quand on a suffisamment d'optimistes convertis à la cause, il y a une question de masse critique à atteindre, la culture de l'entreprise est forcément globalement plus tournée vers l'optimisme. Et donc dans ce combat permanent, qui se confronte encore une fois à la réalité quotidienne qui est celle que l'on définissait tout à l'heure du changement, il est important de continuer à entretenir cette capacité à faire preuve d'optimisme.

A titre personnel, mon souhait à la fois pour les collaborateurs, parce que je pense que c'est plutôt facteur de bien-être, d'harmonie que l'inverse, et pour l'entreprise, est que l'on continue les actions de ce type-là. Je ne sais pas s'il faut le faire exclusivement sous la forme de la Démarche Appréciative ou avec d'autres leviers tels que ceux que nous avons déjà pratiqués car je crois en la valeur de l'exemple et du témoignage. Il n'y rien de plus formidable que de rencontrer quelqu'un qui témoigne de son expérience, les difficultés qu'il a pu rencontrer, comment il les a surmontés. Lors des conférences que nous avons organisées sur le thème de l'Optimisme, on se souvient du témoignage de Philippe Gabillier, de Philippe Croison et Peggy Bouchet. Nous pourrions poursuivre dans cette voie. »

**PM : En guise de conclusion, si vous deviez décrire en une phrase ce qui vous a le plus touché lors de cette expérience et cette démarche ?**

JLP : « Nous sommes tous égaux face au combat entre l'optimisme et le pessimisme. Et je trouve cela très intéressant puisque cela nous incite à nous inscrire dans un fonctionnement d'entreprise et de relations humaines dans lesquels la logique du grade doit disparaître derrière celle de l'emploi ou, plus exactement, de la valeur intrinsèque de la personne, de la qualité de sa contribution à la marche de l'entreprise, de sa valeur ajoutée personnelle. Et ça je trouve cela sain, vertueux, intéressant, positif, si l'on veut pouvoir tirer le meilleur parti de l'intelligence, de l'intuition, de l'énergie, de la créativité et de la capacité d'innovation de chacun. »

Interview réalisée par Philippe MAHERAULT le 31/07/16