

## Du poste à la prise en compte de l'activité : entrer en interaction avec les décideurs

**Arnaud Tran Van**, Ergonome Européen®, ANCOE, Talence

**Jean-Louis Houel**, Directeur général adjoint, Crédit Agricole Charentes-Périgord

### Arnaud Tran Van

Bonjour à tous, j'ai extrêmement peur de communiquer aujourd'hui avec vous. C'est particulier parce qu'on est dans un espace que je connais plutôt bien, dans un environnement qui, pour beaucoup, devrait être rassurant, et où j'ai à plusieurs reprises eu l'occasion de pouvoir prendre la parole. Aujourd'hui c'est particulier parce que je ne suis pas porteur de mon propre discours, je suis plutôt là pour être dans une intermédiation, et de pouvoir laisser Jean-Louis faire le retour d'expérience du travail qu'on a fait ensemble.

Je suis plutôt là pour essayer d'introduire le sujet, de vous présenter la manière dont on a réfléchi à la question de démarche d'accompagnement, de démarche participative ; et ce à quoi on a pu réfléchir au regard de l'expérience qu'on a en commun. Je vais donc vous introduire le propos et je laisserai Jean-Louis faire son propre retour d'expérience ; pour qu'on garde un temps raisonnable afin qu'on puisse discuter avec vous et travailler sur vos propres questions.

---

---

Ce texte a été produit dans le cadre du congrès des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie, organisée par l'équipe d'ergonomie des systèmes complexes de Bordeaux INP en mars 2018. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Tran Van, A. et Houel, J.-L. (2018). Du poste à la prise en compte de l'activité : entrer en interaction avec les décideurs. Dans *Méthodes d'accompagnement et démarches participatives : nouvelles pratiques et nouveaux enjeux pour l'ergonome ? Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*. Bordeaux.

---

---

La présentation que l'on va faire aujourd'hui fait écho à la présentation de Laurent Karsenty, de Jésus [Villena-Lopez] hier et à la présentation de Catherine [?] ce matin. Ce mot qui revient très fréquemment, c'est la question des relations de confiance dans les démarches participatives. Alors, comme on est jeudi matin et que l'objectif des communications du jeudi c'est d'amener des matériaux et de donner des éléments de coulisses, je vais vous donner les coulisses de la préparation qu'on a eue avec Jean-Louis, ce qui est un peu l'illustration d'une relation de confiance que l'on a ensemble : notre niveau de préparation pour faire cette communication à deux voix est de l'ordre d'un e-mail, d'un échange téléphonique et Jean-Louis est arrivé il y a dix minutes ; mais on est en confiance.

Ce dont on a réfléchi sur la question d'une démarche participative et l'orientation que l'on a choisi de retenir c'est : qu'est-ce que c'est ces démarches participatives, qu'est-ce que ça veut dire ? Il y a quoi, derrière ? Quelles sont les conditions pour mettre en place des démarches participatives et quels en sont les risques, aussi bien pour l'intervenant que pour l'entreprise ? C'est à cette lumière-là que l'on va vous proposer l'expérience qu'on a eue en commun, essayer de vous amener un peu de matériaux là-dessus. Aussi pour vous révéler les freins, les risques, les résistances qu'il peut y avoir aux démarches participatives à la mobilisation des acteurs, ce que ça peut créer. Et finalement, peut-être qu'il est là notre rôle : dans l'intermédiation et la manière dont on va essayer de lever ces freins et essayer, par la participation des acteurs, de leur permettre une transformation.

On a cherché les questions de méthodes d'accompagnement et de démarches participatives, oui évidemment nous sommes tous concernés par ça. Aujourd'hui, chaque action se veut dans une logique de participation, c'est une question de société. On fête aujourd'hui les cinquante ans de l'occupation de la fac de dentaire, ce qui nous vaut une certaine précaution sur l'arrivée ici et sur les risques d'occupation. Je sais que Thierry est un peu identifié comme un possible mouvement de fête donc Thierry a été filtré ce matin par son cher associé, il a failli être filtré ce matin parce qu'il a quand même une posture où l'on a cru qu'il avait créé un mouvement social sur la fac ici donc on a failli être filtré. Mais c'est une vraie question de société. Aujourd'hui, il n'y a pas de légitimité autre que celle engendrée par les démarches participatives. Je ne sais pas le faire parce que je n'ai pas sa voix, mais si vous regardez le président Macron, dans sa prise de position, malgré ce qu'il a pu faire, il a créé sa légitimité qui n'était pas issue d'un mouvement politique existant, mais d'une, de la mobilisation d'un certain nombre d'acteurs ; et de deux, d'une rencontre avec la mobilisation de ces citoyens pour essayer d'en faire une démarche participative. Je ne vais pas rentrer dans le contenu politique parce que ce n'est pas mon propos. Je veux juste tenir le fait que oui, évidemment, on est tous concernés par la légitimité dans les démarches que l'on peut mettre en place, par la volonté de transformer les

questions sociétales, les questions politiques et je vais y venir : comment cela peut-il se traduire dans le monde de l'entreprise, par le fait de passer par des démarches participatives. C'est ici un état de nos points de vue. Comment cela se traduit dans le monde de l'entreprise ? Dans le monde de l'entreprise, participer, oui, on le fait, mais nous la question qu'on soulève c'est, finalement, est-ce qu'en faisant participer les acteurs, ils se sentent concernés ? Est-ce que l'objectif c'est de faire participer dans le sens de les faire verbaliser, demander un point de vue ; ou plutôt de les impliquer et de faire en sorte qu'ils se sentent concernés par la démarche, par la transformation. C'est la question de l'engagement de tous les acteurs dans le projet, donc la manière dont la démarche participative peut venir articuler l'engagement que différents acteurs de l'entreprise pourront avoir dans le projet, et ce, au-delà de sa formalisation, plutôt dans la possibilité d'appréhender les enjeux de la transformation et les enjeux du projet sur lequel on travaille.

Voici la présentation. Après cette petite introduction, je vais vous donner deux mots sur la question de la pratique de l'accompagnement. Je ferai très rapidement une synthèse de l'histoire et du travail qu'on peut mener avec Jean-Louis au sein du Crédit Agricole depuis quelques mois ; je laisserai ensuite Jean-Louis le soin de présenter le Crédit Agricole, le soin de vous donner quelques éléments de réflexions sur les problématiques et les enjeux de l'entreprise, pour qu'ensuite on puisse ouvrir le débat avec vous.

Je vous l'ai dit, notre l'objectif était de poser la question des méthodes et des démarches d'accompagnement et sous quelles conditions. Quand on a fait quelques recherches pour trouver ces questions de démarche participative, on s'est rendu compte que finalement, la question d'accompagnement c'est un concept qui est un peu galvaudé. Je suis désolé de le faire comme ça, mais quand je tape dans Google la question de « accompagnement ergonomie », je suis tombé sur un site qui s'appelle <http://www.ergonomieparticipative.com>. Ça m'a fait un peu sourire parce que c'est comme si on en faisait un élément de marketing. De fait, la question de la participation est un fait établi. On vend l'idée que quand on fait de l'ergonomie participative, c'est quelque chose d'obligatoire, un passage nécessaire. Sauf que ça peut être un passage nécessaire qui est sans contenu, et c'est de ça qu'on voudrait discuter avec vous : quel est le contenu que l'on met dans les démarches participatives ? Peut-être que parfois il est préférable de ne pas faire participer les interlocuteurs, de ne pas faire participer les différents acteurs de l'entreprise, pour éviter justement d'être dans une forme de participation ?

Donc tous les consultants proposent des méthodes d'accompagnement à leurs clients, mais au-delà des mots, quelle est la posture, quelle est l'exigence en termes de pratique professionnelle que ça

relève ? Il est nécessaire pour nous, d'ailleurs au-delà de la formule, de comprendre la question de l'ergonomie participative. Alors, oui, j'ai le réflexe maladroit et pardon pour eux, de chercher dans Google ce que veut dire « accompagnement », ça me fait sourire et je peux vous relever ici ce qui sort en première définition sur Google sur la question d'accompagnement. C'est un nom masculin, qui correspond à : « ce qui est servi avec une viande ou un poisson » ; c'est : « l'action de jouer une partie musicale de soutien à la partie principale » ; « le fait de soutenir ou d'assister quelqu'un ». Alors c'est là où on voulait s'interloquer avec vous, c'est qu'il ne s'agit pas uniquement d'être quelque chose qui se joue à côté de, mais plutôt quelque chose qui en est la résultante d'éléments structurels de la démarche d'appréhension ; il ne s'agit de faire du participatif pour faire du participatif, mais il s'agit d'en faire un élément structurant de notre propre pratique. C'est pour ça que finalement, dans cet enjeu-là, on préférera parler avec vous d'« assistance de la mise en place de la relation de confiance », c'est-à-dire la manière dont on peut être un relais, un soutien. Il me semble que mon rôle, on verra comment Jean-Louis le traduit, mon rôle c'est d'être, pour la Caisse depuis quelque mois, ce relais d'assistance qui vient les accompagner dans les différents enjeux de transformation que la Caisse peut avoir aujourd'hui, pour être un levier de développement, un facteur qui permet d'accompagner les changements et les transformations de l'entreprise.

Je vais y venir sur l'apport du contenu, pardon pour cette introduction un peu longue, mais voilà le concept qu'on souhaitait clarifier avec vous. Il ne s'agit pas de faire participer pour faire participer. La participation désigne les procédures et les démarches pour donner un rôle aux individus, et c'est là, je crois, qu'on doit avoir toute une réflexion de l'ergonome : quel rôle veut-on donner aux différents acteurs de l'entreprise ? Dans la prise de décision peut-être, mais aussi dans l'action, et surtout dans la manière dont la démarche participative va permettre aux différents interlocuteurs de prendre part au changement, d'être acteurs de la transformation qui s'opère au sein de leur propre structure. Petit verbatim que je me suis mis en note pour cette présentation d'un responsable de service que j'avais rencontré à l'occasion d'une autre intervention, où on parlait des démarches participatives :

*« Oui, démarche participative, oui oui oui, on va faire des groupes de travail, parce que ce sont les collaborateurs qui sont le plus à même de dire ce qu'il faut faire ; même si c'est nous les managers qui décideront par la suite ».*

Voilà la réflexion qui nous amène à nous dire que oui, dans un projet, il s'agit d'endosser une démarche participative parce qu'il s'agit d'impliquer les acteurs, pas forcément pour leur donner le pouvoir décisionnel, ce n'est pas comme ça que ça marche. Par contre, pour ne pas être uniquement dans une prise d'avis, une prise de température, mais pour mobiliser les différents interlocuteurs autour de

la question du travail puisque c'est notre rôle en tant qu'ergonomes de s'assurer que les questions du travail sont prises en charge et que dans un projet, cette question d'activité humaine va être objectivée.

Je vais être rapide là-dessus parce que vous êtes plutôt venus pour Jean-Louis. Notre histoire, je la trouve rigolote. C'est en plus une histoire qui va s'arrêter, peut-être prendra-t-elle d'autres formes. J'ai essayé de faire une diapositive pour synthétiser ça, mais je pense qu'elle est totalement illisible. On a eu une première rencontre avec Jean-Louis au mois de Juin 2017, moi j'avais rencontré au préalable Xavier, qui est directeur délégué aux ressources humaines, à l'occasion d'un projet de reconstruction du siège social. Jean-Louis présentera le Crédit Agricole Poitou-Charentes après. C'est-à-dire que sur le site de Bergerac, la Caisse a décidé de reconstruire un bâtiment qui est une partie du siège social. Il y a dans les effectifs Fanny Lou, qui est en charge de la prévention des risques professionnels. Alors bien sûr, la question des risques professionnels au sein d'un institut bancaire ne se pose pas de la même manière que dans les industries à risques, mais en tout cas Fanny avait été sensibilisée à l'ergonomie, elle avait entendu parler d'ergonomie, c'est alors un jeu d'intermédiation où une collègue ergonome m'appelle en disant :

*« Ecoute, je sais qu'il y a ça, j'ai été appelée, est-ce que tu peux y aller ? Pour moi c'est loin donc vas-y je n'y vais pas ».*

Du moment où je rentre dans la salle, Fanny m'introduit auprès de Xavier, qui est le directeur délégué, et elle me dit :

*« Bon voilà, vous avez une demi-heure et Xavier ne voit absolument pas l'intérêt de mettre un ergonome sur le projet, sachant que c'est un projet architectural et que l'on a déjà un architecte spaceplanneur, donc on a déjà une assistance à la maîtrise d'ouvrage et il ne voit pas l'intérêt de mettre un ergonome en plus. ».*

Finalement, au bout d'une demi-heure, ils ont décidé de travailler avec nous, donc l'histoire s'est installée. Ça, c'était au mois de mai, les choses se sont faites très vite et finalement j'ai accompagné le projet des Trois Chênes sur Bergerac. Il y a eu deux-trois moments forts avec quelques électrochocs, et je pense qu'on va être amenés à en discuter. J'ai mis en place en parallèle un accompagnement managérial : j'ai accompagné l'ensemble des managers sur le site de Bergerac. De fil en aiguille, la Caisse (par l'intermédiaire de Jean-Louis et de Laurent Martin qui est le directeur général) m'a sollicité pour accompagner la transformation du site du Soyaux à côté d'Angoulême. Là, je viens de recevoir la commande, et merci pour la commande. Je vais aussi accompagner la Caisse sur les différents réseaux d'agences, parce qu'il y a une transformation autour de la question de la

continuité de service. Je vous disais que l'histoire aller s'arrêter parce que le DRH du groupe m'a appelé au mois de janvier en disant : « on a compris l'intérêt de l'ergonomie, on a décidé d'ouvrir un poste en interne ». Edouard a donc décidé de recruter un ergonome en interne. Je suis plutôt satisfait de ça, je suis ravi que vous recrutiez un ergonome, même si peut-être on se verra beaucoup moins, mais c'est le jeu.

La question de la participation des acteurs sur les différents projets que j'ai menés, bien évidemment, c'est une volonté de la direction générale. Il m'a été demandé de mobiliser l'ensemble des collaborateurs sur le projet. Sauf que j'ai des éléments de terrain que j'ai pu ramener et qui nous ont amenés à un constat un peu terrible qui est ce verbatim où certains collaborateurs de Bergerac m'ont dit : « Oui ce bâtiment est bien, mais il n'est pas pour nous ». Jean-Louis vous témoignera juste après de la manière dont il a reçu ce témoignage-là un vendredi soir, où quand il a ouvert le mail il s'est dit : « Je vais attendre lundi matin ». En même temps, c'était cet électrochoc qui était nécessaire pour pouvoir l'interpeler, pour pouvoir poser les questions qui étaient, il me semble, importantes. C'est-à-dire qu'on faisait l'état des lieux que, par rapport au projet d'entreprise, par rapport aux enjeux de mutation de l'entreprise, les collaborateurs n'étaient absolument pas préparés à cette transformation.

Au-delà du bâtiment, au-delà des conceptions du projet architectural, qui faisaient l'objet de notre intervention bien sûr, il s'agissait aussi de préparer l'ensemble des collaborateurs à cette mutation du travail ; savoir comment on arrivait à les accompagner, comment est-ce qu'on pouvait réussir à mettre en place des outils aussi. Comment les accompagner dans une réflexion qui visait à avoir une réflexion profonde et à une mutation du travail. Comment alors impliquer les acteurs dans la transformation : une démarche bien évidemment auprès des managers, mais une démarche également auprès des collaborateurs, et du côté du comité de direction bien évidemment. Les acteurs c'est ça, c'est réussir à travailler en bonne intelligence avec les architectes de projet, les *spaceplanners*, le pôle sécurité, le chef de projet ainsi que tous les différents collaborateurs : la direction des ressources humaines, l'organisation, le directeur général, le directeur général adjoint, etc., dans une relation où, on doit aussi trouver des moments privilégiés pour pouvoir se dire les choses. Je sais par habitude que quand on a quelque chose à se dire avec Jean-Louis c'est beaucoup plus facile de s'appeler à partir de 18h30 que de s'appeler dans la journée. Ce sont des créneaux qu'il faut réussir à construire, grâce à de nouveaux outils et à de nouvelles manières pour nous en termes d'échange.

La démarche participative on l'a construite comme ça, avec la manière dont, nous intervenants extérieurs, on a su entrer en interaction avec tous les acteurs de l'entreprise. Avec la Direction générale, bien évidemment, basée sur une relation de confiance, c'est-à-dire avec un engagement

propre. Ce que je ne vous ai pas dit, c'est que lors de cette première rencontre que j'ai eue avec ces acteurs du Crédit, je leur ai tout de suite posé l'idée que si je travaillais avec eux, je devrais rencontrer la Direction générale ; et du coup je ne pourrais pas intervenir au sein de leur entreprise sans rencontrer au préalable la Direction générale ; ce qui s'est fait à l'occasion d'un déjeuner. C'était se poser un temps, de se dire quels sont les enjeux, quel est le projet, voilà ce que je vais apporter chez vous : qu'on se pose les bases, de savoir à quels moments est-ce qu'on pouvait compter l'un sur l'autre puisque nous, consultant extérieurs, on est incapables de faire sans avoir cet appui à l'intérieur. Être en situation de se dire les choses, sans compromission ; c'est-à-dire qu'on se dit des choses qui ne se sont pas forcément faciles. On n'est pas là pour faire plaisir, on n'est pas là pour apporter un discours satisfaisant, on est là pour être plutôt dans un discours de vérité, en tout cas rattaché à l'analyse ; on l'a dit hier, je ne sais pas si Antoine est dans la salle. En tout cas, sur cette question de diagnostic qu'on vient poser, c'est-à-dire qu'on est porteurs, nous ergonomes, de la légitimité du diagnostic de terrain qu'on a pu construire. Avec les collaborateurs, avec les instances représentatives du personnel, bien évidemment ; l'enjeu est de tenir l'objectivité du travail et de savoir mettre en perspective l'activité avec les différents collaborateurs au sein de la Caisse. Quand je travaille avec eux, je leur explique que oui, demain, on est sur une mutation profonde de leurs habitudes de travail, on est sur une mutation où on va leur demander de travailler avec zéro papier, dans une dématérialisation complète ou quasi complète dans leurs processus de travail, ce n'est pas une chose facile. J'ai en face de moi des collaborateurs qui sont au sein de la Caisse depuis parfois 25-30 voire plus de 30 ans... La transformation de leurs modes opératoires, la transformation de leurs habitudes, il faut comprendre quels sont les freins, comprendre ce qui les empêche de pouvoir penser autrement que leurs façons de faire, et c'est à ce titre-là que les démarches participatives sont nécessaires. Tous les groupes de travail que j'ai pu faire avec eux, tous les moments d'échange que je peux avoir avec eux, c'est pour venir jusqu'à cette transformation. Avec les managers aussi, c'est-à-dire pouvoir parfois les bousculer. Je me rappelle de cette séance dans un amphithéâtre où on a eu trois heures ; on avait prévu une heure et on est resté trois heures avec eux. Vous imaginez trois heures où moi, après avoir fait un électrochoc à la Direction générale, on est face à des managers où on a un jeu comme ça qu'on anime ensemble. Quand vous refaites un groupe de travail avec les managers, ils vous en veulent un peu. Donc il faut renouer les liens, il faut à nouveau entrer en interaction avec eux. Mais je pense que c'est nécessaire, que c'est la condition préalable à mener pour la suite de la transformation que l'on souhaite.



Voilà ce que sont pour nous les démarches participatives. Je vais laisser Jean-Louis vous amener des éléments de réflexion et vous expliquer ce qu'est la Caisse et quels sont ses enjeux.

Jean-Louis Houel :

Merci, Arnaud, pour cette introduction. Je suis très heureux d'être ici avec vous ce matin. D'une part pour le cadre qui est exceptionnel, et ça me rappelle un peu ma jeunesse, dans un environnement universitaire, donc ça me rajeunit d'une bonne trentaine d'années. Le deuxième point que je voulais partager en introduction c'est que j'ai été surpris quand j'ai reçu un mail de la part d'Arnaud, il y a un mois à peu près, sur les coups de 18h30, l'heure à laquelle je peux commencer à les lire ; pour me dire : « tiens, je suis invité à un congrès d'ergonomes, est-ce que tu voudrais partager avec moi sur notre expérience ? ». J'ai été surpris, je me suis dit : « qu'est-ce que je vais faire à un congrès d'ergonomie ? », mais on a vite trouvé de l'intérêt finalement à partager notre expérience et à partager sur ce que nous avons vécu. Ça a été pour moi une marque de confiance, ça veut dire qu'on avait bien fonctionné, que l'on s'était compris en tout cas, dès le début, et les attendus du fonctionnement étaient parfaits. Troisième point, que je dirai d'une manière un peu humoristique : si de fait on va peut-être pouvoir être un peu plus autonomes par rapport à Arnaud, moi aussi avec les objectifs que j'ai aujourd'hui. J'imagine qu'il y a quelques clients peut-être du Crédit Agricole dans la salle, je peux ramener quelques prospectus de par l'intérêt de travailler à la Caisse régionale de Charentes-Périgord. Ce sera également un autre intérêt de ma venue parmi vous.

Au-delà de ça, je vais vous présenter un petit peu le Crédit Agricole Charentes-Périgord tel qu'il existe, puisque c'est l'entreprise, et l'entreprise par définition je dirais que c'est le cœur, notre matière première et il est donc important de connaître un peu son histoire, son activité, pour voir dans quelle démarche on s'est inscrits.

Charentes-Périgord est une Caisse régionale qui couvre les départements de la Charente et de la Dordogne, issue du rapprochement de ces deux anciennes entreprises depuis maintenant une vingtaine d'années.

En ce qui concerne le point important pour une entreprise, ce sont les hommes et les femmes qui la constituent. C'est vraiment ça qui fait la différence. Charentes-Périgord, c'est un peu plus de 1200 collaborateurs, avec une part importante de jeunes, puisque sur les dix dernières années, 2006 pour faire court, on a recruté un peu plus de 900 personnes. En l'espace de dix ans, le corps social de la Caisse régionale a été pratiquement renouvelé. C'est un point important y compris par rapport à ces évolutions que l'on fait sur l'ensemble de nos investissements. Ça permet d'intégrer aussi de nouvelles



générations, mais on a aussi à intégrer, je dirais, les acteurs qui sont là depuis un certain nombre d'années.

Nous avons plus de 420 000 clients. En termes de chiffre, je dirais peu importe, mais c'est pour la taille de la Caisse Régionale. Vous n'avez pas forcément l'habitude de ces chiffres-là, mais c'est un peu plus de onze milliards de collectes que nous gérons. Donc collectes d'épargne, de dépôts à vue, d'épargne logement, et puis à peu près sept milliards de crédits. Notre part de marché, c'est-à-dire notre poids sur le territoire, c'est 40% en moyenne entre la collecte et le crédit. Mon petit côté marseillais fait que, quand je croise quelqu'un sur le département, on a une chance sur deux qu'il soit client du Crédit Agricole Charentes-Périgord. Ça marque un point également important, un engagement de la Caisse régionale sur son territoire. Quelques éléments sur le territoire, histoire de vous faire rêver aussi un petit peu. Le poumon de l'activité sur le département de la Charente, c'est le cognac. C'est un point extrêmement important avec bien sûr tous les grands noms dont le Crédit Agricole Charentes-Périgord est vraiment l'acteur ; la banque du cognac. Vous avez une nouvelle agence que l'on vient d'inaugurer, avec toute une façade de vignes, des feuilles de vigne, qui permet d'ancrer le visuel du Crédit Agricole sur son territoire. Ça, c'est sur le côté Charente. Sur le côté Dordogne, le tourisme est un point important puisque c'est 25% de l'activité du département. C'est le département qui est le premier département en termes d'activité de ce qu'on appelle le tourisme de plein air, c'est-à-dire pas vraiment le côté hôtelier, mais tout ce qui est caravaning, camping, etc. Avec un site phare, il y en a plusieurs, mais un site phare : Lascaux IV, qui est le centre international d'art pariétal, et qui a réussi simplement son pari de doubler quasiment son nombre de visiteurs, dès la première année, pour passer de 200 à 400 000 euros, et le Crédit Agricole est partenaire en la matière. Le luxe aussi, pour valoriser le territoire avec les grandes marques qui sont là, comme Hermès, et la beauté avec Beauty Succès, mais aussi un peu de viticulture avec Bergerac, et puis les seniors aussi. C'est un point important puisque 40% de la population sur le territoire sont des seniors de plus de 55 ans, avec beaucoup d'arrivées dans la Caisse régionale. Les personnes reviennent dans ces deux beaux départements.

Ça c'était l'environnement, histoire de positionner la taille et le poids de la Caisse régionale sur son activité économique et financière. Pour instruire le moment où nous avons été amenés à travailler avec Arnaud ; ça s'inscrit dans le projet de l'entreprise, qui a été lancé l'année dernière en 2017, que l'on a appelé de manière un peu autocétrée « Nous 2020 » ; c'est-à-dire comment nous, les collaborateurs de l'entreprise, nous nous projetons pour 2020. Le projet est finalement bien sûr tourné vers les clients, notre business, mais ce n'est pas ça qui mobilise les clients, ils s'en foutent du projet

d'entreprise Charentes-Périgord. Ce qui est important pour les collaborateurs de la Caisse Régionale, c'est : « qu'est-ce qu'on veut être ? ». Et dans ce que « nous voulons être », c'est la banque-assurance du territoire en affirmant le Crédit Agricole Charentes-Périgord comme étant : « C'est nous la banque du territoire, incontournable ». On est à l'heure actuelle dans une période d'Assemblée générale. Vous savez, l'organisation du groupe Crédit Agricole, c'est une rencontre avec l'ensemble de nos sociétaires pendant les mois de février et mars, et j'ai coutume de dire que si l'on a réussi à convaincre un client sur deux de Charentes-Périgord, on en a encore à conquérir pour avoir 100%. C'est mon côté un peu « conquête forte ».

Au-delà de cet objectif, ce que l'on veut incarner : une entreprise de confiance avec un point important ; un manager-entrepreneur avec, on en parlait tout à l'heure, la place des hommes et des femmes qui est fondamentale dans toutes les entreprises et encore plus dans les entreprises de service, où finalement la différence ne se fait pas l'expertise. Cela joue énormément dans les travaux que l'on a fait avec Arnaud, pour mettre l'évolution des métiers des personnes dans les meilleures conditions possibles, et les faire se remettre en cause en permanence sur l'évolution des métiers dans un environnement qui est extrêmement mouvant, dans le domaine bancaire et des assurances en particulier.

Une démarche de conquête, vous l'avez compris, on a les bulletins de souscription à la sortie, une entreprise moderne, digitale : cet environnement digital modifie complètement l'organisation du travail. On aurait pu finalement mettre une photo de la banque il y a quarante ans ou cinquante ans, on aurait eu des personnes alignées, qui auraient pour une bonne partie du temps, saisi des documents dans des cartes informatiques pour alimenter l'information et le fonctionnement des dépôts. Là, on est complètement digitalisés, le client fait de plus en plus de choses à distance, donc ça change le métier, et ça change la relation entre les différents acteurs avec le client. C'est un point important en termes de chantiers qui ont été menés sur les différents sites.

#### Arnaud Tran Van :

Pour rebondir là-dessus, pour illustrer le bâtiment de Bergerac, la reconstruction du bâtiment, on va passer d'un bâtiment qui fait 13 000m<sup>2</sup>, à un bâtiment qui fait 3800 m<sup>2</sup>. Pour vous donner une idée des évolutions des besoins en quarante ans, du fait de l'évolution des métiers sur un site.

#### Jean-Louis Houel :

Évolutions des métiers, mais aussi évolutions des personnes. Ça veut dire que mécaniquement, la première crainte qu'on a évoquée au niveau des collaborateurs, c'est de dire : « on ne va jamais

réussir à se mettre dans ce bâtiment, ou alors vous voulez nous mettre à la façon parisienne de 8m<sup>2</sup> pour chacun, vu le prix du m<sup>2</sup> ». Ça a déjà été un élément de communication à faire passer ; comment on va travailler et quels sont les impacts en termes de fonctionnement dans un bâtiment qui est plus petit. Être résolument performant et différent, c'est une caractéristique. Nous sommes une banque collaborative, vous le savez. On est fiers de l'être, et c'est ce qui nous différencie des autres établissements.

L'ensemble de ces projets d'entreprise s'appuie sur quatre convictions :

- La première conviction, qui est l'élément déclencheur : il nous faut innover ou mourir. Alors les termes sont forts, pour tout dire, ça a fait réagir l'ensemble des partenaires sociaux auprès du comité d'entreprise et des délégués syndicaux. Une vraie problématique dans l'ensemble des entreprises c'est de faire prendre conscience à l'ensemble des collaborateurs de la vitesse et de la transformation profonde que nous sommes en train de vivre. Alors, je vais y revenir avec quelques plaques tout à l'heure, mais c'est vraiment un point important, cette volonté d'innover pour assurer la pérennité de l'entreprise ;
- La deuxième conviction : il faut investir dans les hommes et les femmes en termes de formation, mais investir aussi dans les dimensions immobilières. Arnaud l'a dit, et je le rappelle en permanence au niveau de l'entreprise, le projet dans lequel Arnaud est rentré, sur l'aménagement du site des Trois Chênes, qui est le nouveau site de Bergerac, c'est tout sauf un projet immobilier quelque part. C'est d'abord un projet managérial, c'est d'abord un projet de transformation des métiers, c'est d'abord un projet des pratiques, c'est un projet de transformation des postures. Le rôle d'Arnaud a été fondamental en la matière, pour apporter un éclairage d'un tiers par rapport à la Direction générale qui est toujours challengée par l'ensemble des équipes qui pensent qu'il y a toujours un message de performance absolue et d'amélioration au détriment des collaborateurs. Ce n'est pas du tout ça, la démarche c'est comment on met l'ensemble des équipes dans les meilleures conditions possibles, bien sûr pour la performance de l'entreprise, mais ça passe bien évidemment par le confort de l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices dans leurs postes de travail ;
- Le business, parce qu'on est une entreprise et pas une association de loi 1901, donc il nous faut absolument avoir des résultats pour répondre à un certain nombre de contrôles, et notamment le respect de la réglementation bancaire en termes de ratio préventif.

Pour rentrer encore un peu plus dans le sujet, ça paraît un petit peu long pour cette phase introductive, mais elle me paraît importante, ce projet immobilier, vous avez une partie de la photo de ce que sera le nouveau site sur Bergerac, s'appelle les Trois Chênes. Comme je le disais, c'est une dimension architecturale, mais pas seulement, et je ne dirai sûrement pas seulement un projet architectural, mais

vraiment un projet d'entreprise de 2020, et un projet humain. C'est-à-dire, comment cet outil devient un outil pour les collaborateurs pour qu'ils soient bien ? Comment faire pour qu'un outil à disposition soit bien, comment on peut les faire participer, comment on peut les intégrer ? Là le rôle de l'ergonome, le rôle d'Arnaud, a été important, et il l'est toujours pour finaliser l'ensemble des mises en place. Le chantier a commencé en juin dernier, et nous allons emménager dans ce nouveau site au mois de septembre 2018 prochain et c'est aussi une gageure, parce que nous allons avoir presque 200 personnes pour avoir construit un bâtiment pour un montant d'un peu plus de douze millions d'euros en l'espace de quatorze mois. Là aussi, la notion de vitesse est importante. Il a fallu, en quelques mois, faire prendre conscience à l'ensemble des collaborateurs qu'ils allaient changer de cadre de travail.

Arnaud Tran Van :

Je pense que c'est ça le témoignage qu'on voulait faire avec vous. J'ai posé à Jean-Louis la question de la transformation du métier bancaire et quels en étaient les enjeux pour faire toucher du doigt par le témoignage de Jean-Louis en tant que directeur général, quels sont les risques, les enjeux de transformation des métiers bancaires et je pense que Jean-Louis nous les a fournis. Il a commencé à l'introduire, le fait d'innover ou mourir ...

Jean-Louis Houel :

Voilà un mot extrêmement fort, un point extrêmement important et on l'a voulu avec Laurent Martin pour créer une sorte d'électrochoc. On n'est peut-être pas au début des électrochocs, mais c'est celui qu'on a voulu donner à l'ensemble des équipes : que c'est le monde de la banque qui est en train de changer, et qu'on est dans un environnement de croissance très faible, avec un taux très faible. Les marges, la construction du chiffre d'affaires des banques est en train de se transformer de manière fondamentale, on a une réglementation exponentielle qui oblige à faire prendre conscience à l'ensemble des équipes de cette évolution.

On a des nouveaux entrants, des nouveaux concurrents, qui viennent percuter aussi le mode de contact avec les clients, et on a toutes les évolutions technologiques qui sont extrêmement présentes, avec l'intelligence artificielle ou avec la digitalisation qui vient perturber le travail en tant que tel. Aujourd'hui, auprès des équipes, il y a des personnes qui doivent peut-être faire le même travail, au même endroit, depuis plus de quarante ans.

Arnaud Tran Van :

Du coup, ça c'est assez terrible pour les collaborateurs, parce qu'on a des personnes qui sont installées dans l'entreprise depuis longtemps et une entreprise qui ne licencie pas, ce n'est pas la culture de l'entreprise : on rentre au Crédit Agricole et on peut y faire toute sa carrière. Il y a une volonté très forte de trajectoire professionnelle, avec de la structure, avec un investissement en termes de formation, avec des gens qui ont changé, qui ont fait plusieurs métiers. Mais pour le coup, cette transformation et la notion de survie et de pérennité de l'entreprise c'est quelque chose qui est très peu perçu, puisqu'on n'a pas la sensation que l'entreprise est en risque.

Jean-Louis Houel :

C'est un point important, et pour nous, ça passe pour les hommes et les femmes par cette innovation qui est fondamentale. Et la transformation, c'est une transformation des métiers vers plus de conseils, vers plus d'expertise. C'est vrai que les différents changements, j'ai repris quelques verbatim, comme on l'entend malheureusement trop régulièrement, je vous disais que ce sont des personnes qui peuvent être là depuis quarante ans. On a des personnes qui vivent à Bergerac et qui, tous les jours depuis quarante ans, font le même trajet. Dans leur expérience, c'est :

- *« J'ai toujours vécu ici »,*
- *« J'ai toujours fait comme ça dans mes pratiques »,*
- *« Je connais mon métier, pourquoi voulez-vous me le faire modifier, ou aménager, ou changer un certain nombre de choses ? »*

On a ce vécu, et puis on a un autre vécu, que j'ai moi-même appris, c'est qu'il y avait des personnes qui n'osaient pas dire, des personnes qui n'imaginaient pas et des personnes qui disent : « je ne connais pas ». Ça va vous paraître sûrement irréel, en tout cas moi ça m'a paru irréel quand je l'ai appris : on est dans un environnement où l'on essaye d'aller vers le zéro papier, vers la dématérialisation totale donc les process, les modes de fonctionnement changent complètement. On a finalement des personnes qui continuaient à faire des pratiques avec du papier parce qu'ils ne savaient pas faire des PDF, faire de l'Excel, ou faire de l'archivage numérique.

Par gestion historique, par gestion de leurs pratiques, ils n'osaient pas et étaient pour eux-mêmes une sorte de frein parce qu'ils avaient honte de dire qu'ils ne savaient pas. Là aussi, le rôle d'Arnaud et son positionnement ont permis de faire ressortir ces éléments. Qu'est-ce qu'il nous faut faire pour bouger en tant que tel ? C'est surtout ouvrir, donner de l'envie, responsabiliser. Pour moi c'est le point important pour une Direction générale. C'est fini le temps où l'on avait quelque chose de très

descendant, maintenant ce sera avec l'ensemble des équipes et le point le plus important c'est : quel sens donner et comment faire prendre conscience à l'ensemble des collaborateurs pourquoi on fait ça, pourquoi en amont, et pour quoi faire ? C'est-à-dire pourquoi en deux mots, et tout le sens donné, toute l'utilité par la preuve, la performance c'est l'élément fondamental. Là, il nous faut l'accompagnement d'un tiers qui va justement nous donner cette vision, qui va écouter, mais aussi piloter les progrès, et il nous faut l'implication de l'ensemble de lignes de la hiérarchie et de la direction générale.

On a eu deux moments forts sur le début. Le premier retour qu'a fait Arnaud de ses premières rencontres, qu'il m'envoie un vendredi soir à travers un mail et me disant :

*« On a sûrement un problème, parce que personne ne croit à votre projet. Tout le monde pense que c'est un projet qui est uniquement fait pour faire de l'économie, et c'est un projet qui n'est peut-être que ponctuel parce que d'ailleurs si on déménage de là où on était, peut-être que l'on ne restera plus jamais dans ce nouveau site. Et comme on ne reste plus dans ce nouveau site, peut-être qu'il va falloir qu'on déménage et qu'on passe de Bergerac à Angoulême dans les trois ou quatre prochaines années »*

Un vrai choc en la matière. Il nous a fallu réagir et ça a amené la deuxième réunion importante avec les managers pour expliquer, prendre conscience, faire prendre conscience. À l'heure d'aujourd'hui, ce que je retiens, c'est qu'il ne faut surtout jamais lâcher, rien n'est jamais acquis avec l'ensemble des collaborateurs et il nous faut trouver le binôme que je pilote en tant que chef d'entreprise : c'est vraiment la bienveillance avec les équipes et ce que ça demande en termes d'écoute, en termes d'empathie, et en même temps de l'exigence. De l'exigence de changement, de l'exigence de prise de conscience parce que ma responsabilité, c'est embarquer les 1200 collaborateurs le plus loin possible, le plus longtemps possible. Et à aucun moment, si on avait une difficulté à un moment donné au niveau de l'entreprise, qu'ils ne puissent pas le dire, ou qu'ils n'aient pas osé dire qu'ils étaient en difficulté : « ça aurait pu amener des transformations plus importantes et vous ne les avez pas faites, vous n'avez pas amené l'entreprise à se transformer ». Ce maître-mot, ce binôme bienveillance-exigence est pour moi fondamental.

#### Arnaud Tran Van :

Je vais conclure très vite et lancer cette ouverture pour ouvrir les questions avec la salle. L'accompagnement participatif, oui, mais alors quel est le contenu finalement ? Quel est le sens derrière ça, derrière ces démarches-là qui, faites de manière trop lointaine, amènent à une perte de

sens. On se rend compte que les méthodes participatives, c'est quelque chose qui n'est pas nouveau, ça a été dit plusieurs fois depuis hier, c'est une méthode qui a été prouvée, mais parfois malmenée.

Notre message a été de dire : « attention à l'effet de mode ». Il faut savoir parfois sortir d'une logique qui rassure, mais qui est parfois sans profondeur et qui est à contre-courant avec l'intérêt même de ces démarches participatives. C'est une volonté nécessairement partagée de faire des démarches participatives, mais qui se traduit de manière nuancée dans les faits. Il ne s'agit pas d'ouvrir un temps de parole pour que les collaborateurs puissent s'exprimer avec une parole qui serait non écoutée, ça serait délétère. Ce serait des groupes qui seraient dans une sorte de manipulation. À ce titre-là, il me semble que les démarches participatives ne sont pas nécessairement un passage obligé pour l'ergonome. Ce n'est pas un passage obligé dans la mesure où si les conditions ne sont pas réunies pour le faire, je pense qu'il vaut mieux ne pas le faire.

En termes de questions de pratique, rien de nouveau sur les démarches participatives. Depuis mon biberonnage en ergonomie j'ai appris cette question de la participation. Par contre je pense que ça mérite quelques prérequis, quelques éléments, la construction d'une relation de confiance qu'on a essayé de vous illustrer ce matin avec Jean-Louis et comme ça a été discuté depuis hier : l'opportunité du projet, la possibilité que ce projet accueille ces démarches participatives ou non. Il y a des situations où on peut le faire, le volontariat des acteurs bien évidemment est une condition qui me semble essentielle, c'est peut-être la posture du consultant ou de l'intervenant qui va créer ces conditions nécessaires à la mise en place de ces démarches participatives. Il y a peut-être des formes d'action en ergonomie où ces conditions ne sont pas réunies, où, si l'intervenant ne se sent pas de le faire de cette manière-là, il est peut-être préférable de ne pas mettre en place les démarches participatives.

Voilà un petit peu la conclusion qu'on voulait faire avec vous. La participation est un levier dans la démarche de transformation du travail, mais ce n'est pas un objectif en soi. Il s'agit de rechercher par différents moyens la nécessaire mise en mouvement des acteurs autour du projet, c'est-à-dire que ce n'est pas une question de consultation, c'est un outil dans notre mallette d'ergonome pour aussi mettre les gens en mouvement, pour les mettre dans la dynamique de transformation. Mettre en place des actions participatives nécessite des conditions préalables qui se construisent et ne peuvent pas s'imposer. On ne peut pas dire : « je vais faire du participatif pour faire du participatif ». Il faut construire les conditions pour pouvoir le faire. De la même manière que lorsqu'on conduit un entretien ou que l'on fait une observation ; moi ça fait plus de quinze ans que je fais ça et à chaque fois que je me retrouve face à des opérateurs en situation d'observation, j'ai toujours cette angoisse particulière de me dire : « il faut construire les conditions pour qu'ils puissent me révéler le travail, qu'ils puissent me



révéler leur activité ». Et ça, c'est la manière dont on se doit de les accompagner, mais aussi dans un déplacement des acteurs autour de leurs représentations du travail.

Merci à vous !