

LA CURIOSITE COMME LIGNE DIRECTRICE

Christophe Le Pape, Caisse d'Épargne de Midi-Pyrénées



Guillaume Azéma : Diplômé en mathématiques, en actuariat et de l'*Executive MBA* d'HEC, Christophe Le Pape a effectué la quasi-totalité de sa carrière dans le domaine de l'assurance. En 2005, il prend la direction de l'actuariat de Natixis Assurances ; en 2012, il en prend la direction de la stratégie, de l'international, des investissements, des risques et de l'ingénierie financière ; en 2016, il devient Directeur Général du métier Assurance de personnes de Natixis. Christophe Le Pape est aussi membre du comité de pilotage de Finance Innovation, engagé auprès de l'incubateur et accélérateur EuraTechnologies à Lille. Depuis plus de vingt ans, Christophe Le Pape est également exploitant agricole dans le Gers où il a développé une activité d'agriculture biologique respectueuse de l'environnement et favorisant la biodiversité et la fertilité des sols. Tout son parcours et ses activités démontrent à eux seuls la curiosité qui le caractérise. Lors de cette conversation, nous avons échangé sur ce qu'il a entrepris depuis 2016 chez Natixis Assurances ainsi que sur le parcours que sa curiosité l'a emmené à entreprendre.

Pourriez-vous nous expliquer de quelle façon ce sujet « Entreprise curieuse » résonne chez vous ?

Christophe Le Pape : Quand j'entends parler d'Entreprise curieuse, cela m'évoque une entreprise qui présente un intérêt pour son environnement. C'est une entreprise qui est ouverte, une entreprise en mouvement, qui se met dans une situation d'accompagner le changement et donc en capacité de s'adapter, voire d'innover, en fonction des circonstances et des sujets.

GA : Je vous ai rencontré lorsque vous avez pris la Direction Générale de Natixis Assurances en 2016 et j'ai été témoin de vos réalisations. Avant d'en parler, pourriez-vous nous décrire le contexte de l'entreprise à ce moment-là ?

CP : J'ai effectivement pris la Direction Générale du métier Assurance de personnes de Natixis Assurances en 2016 dans le cadre d'un grand programme de transformation qui avait démarré fin 2013. L'objectif était de reprendre, à l'horizon 2016, les affaires nouvelles du réseau Caisse d'Épargne puisque nous étions depuis plusieurs dizaines d'années l'assureur historique du réseau Banque Populaire. Un plan stratégique avait été lancé, avec pour ambition de construire une plateforme unique au service des réseaux du Groupe Banque Populaire et Caisse d'Épargne et de servir ainsi l'ensemble de ses ambitions. Ce fut pour nous l'occasion de démarrer un programme de grande envergure, nommé « Assurément 2016 ». Notre volonté était d'imaginer la compagnie d'assurance de demain et de construire l'assureur du XXI^e siècle. Ce fut donc l'occasion pour nous de repenser notre modèle d'affaires et de digitaliser également la compagnie. Il y avait également une volonté très forte de repenser l'expérience client afin de mettre le client au cœur de nos préoccupations et, par voie de conséquence, de repenser également les outils que nous mettions à disposition du réseau des Banques Populaires et des Caisses d'Épargne pour adresser le sujet d'assurance. Il fallait donc imaginer la manière dont nous devrions fonctionner demain et repenser certains éléments autour de la gestion des ressources humaines. De 2013 à 2016, nous avons réfléchi à la manière dont nous nous lancerions sur le marché de l'assurance si nous étions un nouvel acteur, en s'interrogeant sur l'ensemble des domaines de l'entreprise, sans aucun tabou, afin d'imaginer cette entreprise de demain car nous allions avoir une croissance extrêmement forte. Ce qui s'est avéré être le cas : depuis 2016, nous avons une croissance extrêmement forte au niveau de la compagnie d'assurance. J'ai donc conduit ce programme « Assurément 2016 » et lorsque nous nous sommes rencontrés, à l'été 2016, je venais d'être nommé à la Direction Générale où j'ai pris mes fonctions en novembre 2016.

GA : Vous avez pris des positions très affirmées sur le modèle d'organisation de l'entreprise avec de réelles convictions en termes d'innovation managériale. Quelles convictions ont guidé cette réflexion et cette transformation ?

CP : Ma conviction première est qu'il est extrêmement important de s'occuper de la satisfaction et de l'expérience des collaborateurs. C'est ce qui va générer leur engagement et ainsi la satisfaction client au quotidien dans nos relations avec les Banques Populaires et les Caisses d'Épargne. Ma volonté était de me dire « Il faut absolument prendre plaisir à venir au travail le matin », car cela permet une bonne relation client et une bonne dynamique de l'entreprise. Voici quelques exemples des grandes actions que nous avons mis en place depuis 2016. Nous avons tout d'abord travaillé pendant quelques semaines sur l'organisation de l'entreprise puisque les équipes venaient de terminer un long programme de deux ans et demi ; il fallait donc les réintégrer dans l'organisation de l'entreprise. Notre volonté était de faire une seule et même entreprise au service de nos deux réseaux afin de ne pas avoir une entreprise à deux vitesses avec une partie qui aurait de nouveaux outils, de nouveaux modes de fonctionnement. Il a donc fallu réunifier l'ensemble des équipes et imaginer la nouvelle organisation. Dans cette nouvelle organisation, l'un des axes retenus a été de réduire le nombre de strates hiérarchiques afin d'apporter plus de fluidité à notre organisation. Cela a permis de responsabiliser nos collaborateurs tout en améliorant le bien-être au travail, puisque le plaisir de travailler passe aussi par une organisation plus fluide et plus transparente. Nous avons également travaillé sur nos propres modes de fonctionnement.

Par ailleurs, nous avons eu l'occasion de déménager dans un nouveau bâtiment et cela nous a permis de nous organiser autour de la chaîne de valeur de l'entreprise. En effet, nous avons regroupé des équipes par maillons de la chaîne de valeur sans pour autant suivre l'organisation par direction. Les équipes qui étaient amenées à travailler ensemble de façon récurrente (conception, distribution, gestion, etc.) ont été mises à proximité avec une vraie logique de cheminement dans l'entreprise. Parallèlement à cela, nous avons adapté nos locaux. Nous avons créé un centre de relation client dans l'agglomération lilloise, à Villeneuve d'Ascq, avec un bâtiment qui n'a plus de bureau individuel et ce pour tout le monde, y compris pour la Direction Générale. Nous travaillons sur des bureaux qui sont sur des espaces ouverts, avec un choix de bureau qui se fait le matin lorsque nous arrivons. Cela permet d'avoir des locaux plus agréables à vivre au quotidien, avec différents espaces qui se rattachent à différents besoins en fonction des moments de la journée ou de la vie de l'entreprise.

Parallèlement, nous avons lancé dès 2015 un programme d'investissement sur les outils puisqu'il a fallu utiliser des PC portables avec une téléphonie embarquée afin de rendre les équipes nomades.

Un dernier exemple afin d'illustrer la volonté de co-construction et d'intelligence collective : nous avons créé des modes de fonctionnement en tribu. En effet, dans le cadre du dernier plan stratégique qui vient de se terminer, plusieurs grands projets ont été organisés autour d'un manager de tribu, travaillant avec des équipes qui ne lui sont pas forcément rattachées hiérarchiquement. Ces tribus ont pu travailler avec leurs propres outils sur leurs espaces de travail propres, avec leurs propres budgets de fonctionnement et de gouvernance allégée.

Voilà les quelques réalisations très concrètes que nous avons pu mettre en place aujourd'hui à l'échelle de l'entreprise qui a été impactée dans sa globalité par ces changements.

GA : Avez-vous appliqué ce fonctionnement en tribus uniquement aux projets ou bien avez-vous réussi à le généraliser aux opérations et aux *run* dans l'entreprise ?

CP : Le fonctionnement en tribu n'est pas exclusif et n'est pas dédié aux projets.

Pour prendre un exemple, en 2017, nous avons souhaité retravailler le marché des professionnels. Nous avons nommé une directrice des marchés des professionnels, qui a travaillé avec l'ensemble des entités dont elle avait besoin afin de remodeler cette activité (l'offre, le juridique, la conformité, l'informatique, etc.). Elle a eu un espace dédié dans le bâtiment avec son équipe propre, ce qui leur a permis de refondre l'ensemble des offres, des outils et du marketing pour nos réseaux. Nous avons déployé en 2020 nos offres et aujourd'hui, nous continuons à fonctionner en mode tribu sur cette activité alors que nous sommes en *run*. Nous devons par ailleurs nous approprier ces modes de fonctionnement qui sont tout de même différents, plus responsabilisant pour les collaborateurs, puisque ce sont eux qui portent l'engagement sur les objectifs.

GA : Aujourd'hui, nous sommes dans un contexte de crise sanitaire qui a perturbé beaucoup de sociétés. Selon vous, comment ces transformations que vous avez mis en place ont vécu cette situation particulière ? Est-ce que de nouveaux usages ont émergé de ce contexte ?

CP : Effectivement, l'année 2020 a été lourdement marquée par cette crise sanitaire. Le premier point est que la phase de confinement au mois de mars a été un bon sujet pour nous. L'ensemble de nos collaborateurs était alors équipé d'outils digitaux, de PC portables, de téléphonie embarquée. Les équipes qui étaient très sollicitées par les réseaux et par les clients avaient été les premières équipes sur lesquelles nous avons testé et mis en œuvre l'ensemble des dispositifs que je viens d'évoquer. Il a été extrêmement facile pour nous de passer, du jour au lendemain, à 100 % en travail à distance. Au bénéfice de tous ces travaux et de toutes ces transformations, nous avons su nous adapter très vite, en l'espace d'un week-end, pour basculer sur du travail à distance total pour l'ensemble des équipes puisque nous avons digitalisé l'ensemble de nos processus, y compris nos relations avec nos distributeurs.

Ensuite, lors de l'acte 2 du confinement que nous avons connu à l'automne, j'ai pu faire le constat que le travail hybride (avec une partie des équipes sur site et une partie des équipes à distance) est finalement plus compliqué à mettre en place que le "tout sur site" ou le "tout à distance". Nous nous sommes rendu compte que, dès lors que nous pouvons travailler de chez soi, que nous avons tous les outils à disposition, nous nous demandons pourquoi venir au bureau. Cette question m'a été fréquemment posée avant et après l'été. Nous avons beaucoup interviewé nos collaborateurs – nous avons une animation en interne pour échanger et recueillir de la matière – et nous avons remarqué qu'il était plus compliqué de lancer un projet ou d'être sur une activité qui nécessite de l'émulation entre les collaborateurs lorsque nous ne sommes pas tous sur site. Favoriser l'innovation, garder des liens sont autant d'éléments à créer au sein de l'entreprise. L'informel est extrêmement important. Nous avons donc décidé d'organiser, fin août 2020, un hackathon d'idées avec l'ensemble de nos collaborateurs à l'échelle de l'entreprise, au cours duquel nous avons travaillé sur seize thèmes issus des laboratoires d'expression. Nous avons choisi trois grandes thématiques qu'il fallait traiter pour se préparer au travail hybride, qui va devenir la nouvelle norme – nous ne reviendrons pas en arrière, il y aura deux ou trois jours de télétravail. Il va donc falloir nous adapter et analyser l'impact sur nos modes de travail, de fonctionnement, sur nos locaux. Je suis convaincu que les collaborateurs qui viendront moins souvent au bureau, viendront chercher autre chose : ce qu'ils ne font pas chez eux, c'est-à-dire l'informel, la relation avec leurs collègues.



Christophe Le Pape

GA : Comment observez-vous votre rôle en tant que manager ? Nos différents podcasts ont montré l'importance du manager qui propulse les collaborateurs dans cette notion d'entreprise curieuse et je crois savoir que vous allez bientôt changer de responsabilités au sein du groupe BPCE¹³. Quelles seront les bonnes pratiques, issues de ce que vous avez réalisé, que vous voudrez répliquer ?

CP : Pour moi, le rôle du manager est d'incarner le changement et d'inspirer ; c'est d'amener l'ensemble des collaboratrices et des collaborateurs à se poser des questions, d'être en mouvement. Je pense que c'est cela qui est important et qui fait écho à l'entreprise curieuse.

Ce qui est essentiel, c'est de s'adapter en permanence. Le manager doit donc faire en sorte que les choses deviennent possibles et c'est en étant à l'écoute de ses collaborateurs qu'il permet que les choses se fassent. Ensuite, il est très important également qu'un manager accompagne, il doit avoir un plan d'accompagnement concernant cette transformation. Il est parfois plus compliqué de s'adapter pour certains collaborateurs ou pour certaines activités que pour d'autres. Le manager doit donc impliquer toutes les parties prenantes de

¹³ Le 30 avril 2021, Christophe Le Pape a pris la présidence du directoire de la Caisse d'Épargne de Midi-Pyrénées.

l'entreprise. Je pense qu'il incombe également aux partenaires sociaux, aux syndicats, aux élus de CSE¹⁴ d'avoir une vision assez holistique du sujet pour embarquer tout le monde.

GA : C'est avec ce bagage-là et ces notions que vous allez partir dans vos nouvelles responsabilités ?

CP : Comme j'ai coutume de dire, chaque entreprise est différente. Nous avons rencontré beaucoup d'autres entreprises avec qui nous avons échangé lorsque nous faisons notre transformation profonde, et nous rencontrons aujourd'hui d'autres entreprises pour échanger sur ce que nous avons fait ces dernières années. Mais je pense que rien n'est répliquable. Nous ne pouvons pas transposer le même modèle dans une autre entreprise. En revanche, nous pouvons transposer la méthode. L'écoute, la rencontre, le partage avec les collaborateurs afin de faire en sorte que cette intelligence collective émerge. Une fois qu'elle est en action, elle permet de dégager les grands axes de transformation ; c'est cette connaissance-là qui permet d'ajuster nos modes de travail, nos modes de fonctionnement et également d'identifier les grands projets stratégiques de l'entreprise.

GA : Merci beaucoup pour votre témoignage a été aussi inspirant, impliqué et concret. J'espère que nos auditeurs trouveront dans les méthodes et les outils que vous nous avez partagés de quoi développer leur entreprise curieuse !

Entretien réalisé en janvier 2021

¹⁴ Comité social et économique

