



Regards sur la curiosité et la performance collective

Anne-Catherine Ropers, Crédit Agricole CIB

Joana Batista : Bonjour à tous, je suis Joana Batista du cabinet Hector Advisory et aujourd'hui, j'ai le plaisir d'accueillir, dans le podcast « Entreprise Curieuse », Anne-Catherine Ropers. Anne-Catherine a rejoint la Société Générale en 2001 et, en 2017 elle est nommée Responsable mondiale des Ressources Humaines pour la division Global Banking & Investment Solutions. Elle rejoint CACIB en octobre 2019 en tant que Responsable mondiale des Ressources Humaines et est nommée Directrice Générale Adjointe au 1er janvier 2021. Bonjour Anne-Catherine.

Anne-Catherine Ropers : Bonjour Joana.

JB : Pour commencer, quand on parle de curiosité en entreprise, qu'est-ce que ça évoque pour toi ?

ACR : La curiosité en entreprise, je pense que c'est un peu l'ADN de l'entreprise. L'entreprise, c'est un lieu de rencontre, rencontre culturelle, rencontre entre les personnes, rencontre avec tout un écosystème qui nous entoure et puis rencontre avec nos parties prenantes. Donc j'aborderai le thème de la curiosité en entreprise sous deux angles, deux dimensions. La première qui est une dimension plutôt collective, faire en sorte que chacun dans l'altérité devienne un contributeur du collectif par sa diversité et par sa curiosité pour

justement faire grandir cette entreprise curieuse. Donc comme je te le disais, Joana, je pense qu'il faut appréhender la question de la curiosité en entreprise dans deux dimensions. Je vais d'abord parler de la dimension de l'entreprise en elle-même... du corps social, du collectif en fait. Une entreprise curieuse, une entreprise qui en tout cas suscite aussi la curiosité des autres, c'est une entreprise qui va à la rencontre, qui va à la rencontre de son écosystème. Et dans son écosystème aujourd'hui, là encore, il y a plusieurs dimensions. Tout d'abord, une dimension majeure, très importante, que sont nos clients. Une entreprise doit être curieuse vis-à-vis de ce client, vis-à-vis de ce qu'ils sont, de ce qu'ils souhaitent devenir pour anticiper la meilleure façon de les accompagner dans leur propre transition. L'entreprise se doit aussi d'être à l'écoute des difficultés, mais aussi des projets de ses clients. Et ça, ça demande une curiosité à tous les niveaux de l'entreprise. Et ça va aussi demander une curiosité des personnes qui s'adressent à ces clients. Et c'est pour cela qu'on va aussi avoir un focus ensuite sur la curiosité de nos propres collaborateurs, de nos salariés et pas seulement des commerciaux. On va le voir de toute la chaîne qui contribue à ce service aux clients. Avoir les équipes les plus innovantes, les mieux formées, c'est aussi avoir les équipes les plus curieuses, finalement, aux services de nos clients qui pourront leur proposer les meilleurs produits et de plus en plus se situer dans le conseil et l'advisory sur la transition et les challenges auxquels ils doivent faire face. On peut penser à la transition énergétique, bien sûr, mais aussi à la transition digitale, à la transition sociétale.

De la même façon, une autre partie prenante très importante en sus de nos clients, c'est la société. La société aujourd'hui nous regarde. Nous sommes un rôle modèle, nous sommes un corps social très important. On l'a vu au moment du Covid, où l'entreprise finalement devait aussi s'ajuster très rapidement et faire en sorte de pouvoir continuer à contribuer à la société. On le voit aussi dans l'inclusion. Nous avons un Plan Jeunesse au Crédit Agricole. Nous avons prévu de recruter 50 000 jeunes d'ici 2025. Là encore, c'est non seulement la curiosité d'avoir un maximum de profils diversifiés, mais c'est aussi l'importance d'être à l'écoute de la société qui attend à ce que l'on soit dans cette logique. Et puis il y a également, je dirais, le régulateur, qui est très important aujourd'hui, qui fait partie de notre écosystème, qui nous attend juste titre sur l'éthique, sur la façon d'être curieux sur les nouvelles façons de travailler, mais encore une fois avec une culture ajustée et adaptée. Et nous sommes en lien étroit vis-à-vis de nos régulateurs et nous devons avoir la curiosité de ce qu'ils attendent aussi. Enfin, le plus important, peut-être en tant que DRH, la plus importante de nos parties prenantes, il s'agit de nos collaborateurs. Donc il est important pour nous, en tant que RH, mais aussi leader, manager et en tant qu'entreprise, d'avoir la curiosité de connaître nos forces collectives, nos forces individuelles, de travailler avec nos collaborateurs sur une projection individuelle qui deviendra aussi le futur de l'entreprise, de travailler sur leur propre façon de voir les transitions, sur leur propre employabilité, sur les compétences, et je vais y revenir, et sur la façon dont chacun peut développer en étant curieux, en étant acteur aussi de son propre développement,

une façon pour l'entreprise d'être curieuse et d'être la plus connectée possible à son écosystème. Donc pour notre collaborateur, qui est au cœur de notre projet humain, nous souhaitons avoir la possibilité de le rendre responsable en fait de cette curiosité. Et c'est pour ça que je voulais aussi dire que l'entreprise se doit de donner la capacité à son collaborateur d'exercer sa curiosité. Par exemple, dans les formations qu'elle lui propose, et la multitude de formations. Avant, on formait les gens sur les postes qu'ils occupaient. Notre responsabilité d'employeur responsable, si je puis dire, c'est de former aux postes qui n'existent pas encore, aux nouvelles compétences. Et d'écouter non seulement les compétences, mais aussi les expériences, ce que les collaborateurs ont vécu, qui peuvent mettre au service du collectif, et les appétences, ce dont ils ont envie. Et je pense que là, on est vraiment dans une logique de susciter la curiosité, de la valoriser et d'en faire une valeur et un levier de performance pour le collectif et l'entreprise.

JB : Passionnant, merci beaucoup Anne Catherine. On a déjà évoqué plein de preuves concrètes de mettre en œuvre cette curiosité. Mais est-ce que pour toi, il y a des conditions indispensables pour que l'entreprise soit curieuse ?

ACR : Alors, des conditions indispensables pour que l'entreprise soit curieuse, c'est que l'entreprise avant tout elle doit être ouverte. J'ai envie de dire, elle doit d'abord s'auto analyser. Nous avons au Crédit Agricole CIB 35 pays, 10 000 collaborateurs, voilà déjà de quoi satisfaire la curiosité de beaucoup. C'est-à-dire de bien connaître en interne ceux que nous pouvons mobiliser au service de notre écosystème et de nous-mêmes dans notre propre terrain, c'est formidable. Partager toujours, susciter la curiosité, c'est aussi la confiance, c'est s'autoriser à aller sur des terrains où on ne va pas d'habitude. Il y a aussi la culture de la sécurité qu'il faut mettre en œuvre, le droit à l'erreur, le droit aussi à aller chercher de l'information et à l'utiliser. Comme je le disais, il faut aussi que l'entreprise soit claire sur sa stratégie. C'est-à-dire qu'en fait, elle doit mettre la curiosité, la connexion à l'écosystème, la connexion à l'autre, la connexion aux meilleures pratiques du marché et l'envie d'être performant là où nos clients nous attendent de façon extrêmement innovante et, je dirais, ajustée et agile, au cœur de sa stratégie. Nous avons au Crédit Agricole, un projet client, un projet humain, un projet sociétal qui correspond selon moi à ce besoin d'encourager, à satisfaire sa curiosité, mais aussi à ce besoin d'aller toujours un cran plus loin dans l'anticipation et dans la capacité à appréhender les nouvelles tendances et à vivre la transition de façon la plus sereine possible.

Une entreprise qui est, pour moi, curieuse, doit être aussi à l'écoute. On l'a dit, être en anticipation, mais être à l'écoute, ce n'est pas un vain mot. Être à l'écoute de ce qui se passe autour de soi, ce n'est pas dire, je suis différent, donc ça ne m'arrivera pas, c'est faire partie de

la transition et en plus, embarquer l'ensemble des collaborateurs par exemple, dans cette transition. C'est être à l'écoute des besoins de nos clients et ça, c'est extrêmement important. Il n'est pas question de plaquer des produits, même s'ils sont les plus innovants possibles, s'ils ne correspondent pas aux besoins de nos clients. Donc être à l'écoute, être ouvert et curieux, savoir exploiter le meilleur de soi avec 35 pays et 10 000 collaborateurs, et puis des actions RH qui fondamentalement dans tous les process permettent cette curiosité, et permettent à chacun d'aller se développer, puiser de nouvelles sources d'interrogation. Je trouve assez intéressant de toujours interroger son environnement - ça aussi, c'est de la curiosité - peut-être en donnant aussi le temps à nos collaborateurs de se former, en les accompagnant, en les encourageant. Certains qui sont dans une expertise très grande, ne voient pas forcément l'intérêt de s'ouvrir. C'est à nous d'aller chercher cela et de leur proposer de toujours grandir dans une expertise, mais surtout dans plusieurs façons d'exercer. Donc la culture managériale doit aussi répondre par la mise en responsabilité des uns et des autres, mais aussi par la façon dont elle crée une culture de sécurité, et aussi la façon dont elle suscite la diversité d'une équipe pour s'exprimer, dans la façon dont elle favorise l'expression des diversités, dans un contexte donné. C'est très important aussi qu'on ait une culture managériale en phase avec ce que je viens de dire. Donc, voilà ce que je dirais sur les conditions indispensables. Et bien sûr une RH très performante, complètement à l'écoute de son marché, agile et qui est sans arrêt force de proposition vis-à-vis de ses leaders et de ses collaborateurs.

JB : Parfait lien avec ma prochaine question qui est donc pour toi, pourquoi est-ce qu'aujourd'hui, plus que jamais, la RH a un rôle particulier dans l'entreprise pour mettre en œuvre cette notion de curiosité ?

ACR : Alors, tu le sais, Joana, je suis une passionnée de ce métier, parce que je pense que ce métier est au cœur de beaucoup de choses. A la fois au cœur de l'entreprise, au cœur d'un vrai levier de performance pour l'entreprise car elle va valoriser l'asset principal de l'entreprise et de la banque que nous sommes qui sont nos collaborateurs, mais aussi au cœur de l'accompagnement en tant qu'employeur responsable de nos salariés face aux challenges que nous traversons, face aux transitions, mais aussi pour leur permettre d'être en anticipation de tout cela et de toujours conserver leur valeur ajoutée, leur force individuelle et collective. Donc la RH va déployer avec le projet humain des projets impactants, qui à la fois préparent le futur du collaborateur et le futur de l'entreprise. On va retrouver par exemple l'importance de la transformation culturelle avec les nouvelles façons de travailler. Donc la façon dont un collaborateur travaille aujourd'hui, chaque manager doit avoir la curiosité de savoir comment le collaborateur vit les choses et comment il est dans une appréhension suffisante de son environnement pour être au meilleur

de lui-même. Chaque leader doit être capable en authenticité de donner le meilleur de lui-même et donc il doit avoir la curiosité de se développer en permanence. Et clairement, c'est à nous, la RH, de lui proposer diverses options pour se développer. Également, la culture de la mise en responsabilité. L'idée n'est pas de dire que je vous laisse tout seul pour vous développer, débrouillez-vous. L'idée est de dire que je vous offre des opportunités de développement. Je vous permets de les prendre. Je vous les propose en permanence. Et donc, c'est une sorte d'amélioration continue qui est proposée à nos collaborateurs, tant en individuel qu'en collectif, avec une offre de formation Crédit Agricole qui est exceptionnelle, mais qui demande une certaine forme d'agilité et de curiosité, parce que, par exemple, beaucoup de formations depuis le Covid sont e-learning, et je pense que la RH avait tout intérêt à aller vers cet e-learning, même si on garde du présentiel. Le lien est très important et ça fait partie de notre ADN, mais le e-learning permet de proposer de nombreuses formations parfois en dehors du scope de travail. Le besoin, la recherche de nouvelles compétences, la recherche de valoriser des expériences, la possibilité de faire part de ces appétences, je pense que c'est comme ça qu'un collaborateur va s'inscrire en loyauté sur le long terme dans un projet d'entreprise. Donc, la RH, c'est par l'information et un projet humain très structuré autour d'une vision, mais qui en fait embarque le collaborateur dans une vision stratégique. C'est comme ça qu'elle pourra être un acteur, un vecteur de curiosité, la RH.

JB : Merci Anne-Catherine. Pour avoir échangé avec toi à des multiples reprises, je sais qu'il y a un sujet qui t'est très cher. C'est la démarche de responsabilisation. Pourrais-tu en dire un peu plus ?

ACR : Oui, Joana, merci. En fait, depuis plusieurs années, nous travaillons avec le groupe Crédit Agricole sur une transformation culturelle majeure. Une transformation culturelle qui en fait souhaite faire l'humain la part belle, notamment dans le cadre de la transition digitale. Il est important pour nous de dire que ce sont nos collaborateurs qui font la différence. C'est l'élément de différenciation de notre stratégie, c'est l'élément de différenciation de notre banque. C'est aussi le lien qui est fait entre eux, qui est possible entre eux. Et c'est aussi la façon dont on valorise leurs diversités. Et pour faire cela, nous avons décidé que chacun devait être capable de donner le meilleur de lui-même. Et donc nous sommes engagés dans une démarche de mise en responsabilité, empowerment en anglais, qui s'adresse à tous les niveaux de l'organisation et de l'entreprise, qui suscite la curiosité de tous. C'est-à-dire qu'on va travailler à la fois sur les comités de direction avec une ambition de les former au leadership authentique. Le leadership authentique, c'est quoi ? C'est être en capacité d'accueillir le meilleur de nos collaborateurs, et en tout cas de les embarquer autour d'une vision et en suscitant chez eux l'envie d'y contribuer. Et en valorisant aussi cette contribution, le management par les forces, c'est-à-dire se concentrer sur les forces

individuelles, sur une cartographie d'une équipe, sur une cartographie des forces collectives, et avoir la capacité rapidement de faire des équipes agiles qui puissent mettre leurs forces en commun pour répondre à nos parties prenantes. On s'adresse également à tout le management de proximité qui est en pleine transition. Ce n'est pas facile aujourd'hui d'avoir des équipes aux quatre coins de la planète parfois ou en tout cas dans le mode hybride. Donc qu'est-ce qu'on peut faire là encore pour avoir la possibilité pour nos managers de se mettre en mouvement dans ce monde hybride et pour s'y sentir bien ? Et là, on travaille comme je te l'ai dit, management par les forces, mais aussi sur la qualité de fonctionnement d'une équipe. Et ça, on va le faire à la maille de l'équipe. On va le faire à la maille de l'équipe avec une mesure concrète de la transformation culturelle d'une équipe avec aussi la possibilité pour chacun de venir challenger un *setup*, une organisation, un mode de fonctionnement qui est là depuis longtemps, mais qui finalement si on gratte un peu avec curiosité peut encore être amélioré pour que chacun puisse exprimer le meilleur de lui-même. Voilà la démarche de mise en responsabilité.

JB : Merci, merci Anne-Catherine pour ce témoignage aussi intéressant et riche.

