

TÉMOIGNAGE

“L’OBJECTIF PRINCIPAL RESTE LA RECHERCHE DE L’EXCELLENCE”



Patrick Gallet
Directeur groupe développement industriel, membre du comité exécutif de Crédit Agricole S.A.

■ **Qu'est-ce qui amène un groupe comme le Crédit Agricole à aller vers des logiques d'industrialisation ? Quels sont les objectifs recherchés ?**

Les approches d'industrialisation au niveau du Groupe Crédit Agricole s'inscrivent dans une logique de développement. L'objectif principal reste la recherche de l'excellence pour fournir une meilleure qualité de services au client. À ce sujet, le monde bancaire a beaucoup à apprendre du monde industriel, pour qui la qualité de service est vitale, alors que le secteur bancaire n'a pas encore totalement appréhendé cet impératif.

Dans le secteur de la banque de détail, l'industrialisation doit permettre de gérer une double contrainte : personnaliser la relation client dans une logique de traitement de masse. L'exigence des clients, de plus en plus forte, couplée aux nouvelles perspectives offertes par la technologie poussent de plus en plus vers des approches industrielles. Par ailleurs, l'internationalisation croissante des activités dans le cadre d'un marché de plus en plus européen accélère ce besoin.

Si le Groupe Crédit Agricole a depuis longtemps mis en commun des moyens, ces approches visaient surtout la réduction des coûts plus qu'augmenter la qualité du service au client. L'optimisation des coûts est globalement plus une résultante qu'un objectif en soi : les investissements induits par les approches industrielles sont tels qu'il faut

pouvoir les financer notamment à travers une réduction des coûts.

■ **Quelles sont les approches retenues, selon quels critères ? Quel bilan peut-on dresser à ce stade ?**

L'industrialisation doit faire face à de nombreux enjeux, accentués dans le cadre d'un groupe mutualiste. En effet, comment industrialiser dans un groupe par essence décentralisé ? Le Groupe Crédit

“Il faut parvenir à penser une organisation industrielle mais dans une organisation décentralisée.”

Agricole s'appuie dans son projet industriel sur deux convictions : sa force réside dans son ancrage local et il dispose d'une formidable puissance pris dans son ensemble. Cela dit, il doit passer du stade d'un groupe français décentralisé à un statut d'acteur européen ayant industrialisé ses processus.

Dans le cadre de son plan industriel, le Groupe Crédit Agricole a identifié 10 filières constituant le référentiel de travail dans le cadre de sa démarche industrielle lancée début 2006. L'étude des filières sur lesquelles un consensus s'est dégagé spontanément a été engagée prioritairement. Cependant, il est à ce stade prématuré de tirer un bilan compte tenu du peu de retours d'expériences disponibles.

Toutefois, il convient de noter que le

groupe a réalisé ces 15 dernières années des progrès significatifs dans la rationalisation de son organisation : le nombre de systèmes informatiques est ainsi passé de 70 à 5 en 15 ans !

■ **Quelles sont les difficultés rencontrées dans le cadre de logiques d'industrialisation ? Comment les anticiper ?**

Les difficultés rencontrées sont de plusieurs natures : outre les difficultés inhérentes au changement dans une organisation complexe, il faut, comme pour tout groupe bancaire international, parvenir à penser une organisation industrielle mais dans une organisation décentralisée. Il faut être capable de gérer des problématiques transversales, multi-métiers avec souvent une forte dimension internationale. La gestion de ce type de projet requiert en conséquence des compétences particulières et parfois nouvelles.

■ **Comment gérer des logiques d'industrialisation en tenant compte des spécificités d'un groupe mutualiste ?**

Comment rester mutualiste, avec un fort ancrage régional, et néanmoins doté de véritables process industriels ? Tel est notre enjeu compte tenu de notre statut. Plus que tout autre acteur, l'adhésion de l'ensemble des acteurs autour d'un projet industriel est un impératif. Dans le cadre de la gouvernance de notre projet industriel, nous avons associé dans les groupes de travail de chaque filière les différents représentants concernés : les caisses

régionales, les filiales, la Fédération Nationale du Crédit Agricole et Crédit Agricole S.A. Le comité de pilotage présidé par un président de caisse comprend des directeurs généraux de caisses, le directeur général adjoint de la Fédération et certains membres du comité exécutif de Crédit Agricole S.A. Nous avons privilégié une approche favorisant le consensus et mettant l'accent sur un processus décisionnel collectif, garant in fine d'une déclinaison rapide des décisions prises.

■ **Comment avez-vous convaincu les différentes entités internes (notamment métier) d'accepter les logiques d'industrialisation ?**

Si plus personne au sein du groupe ne conteste le bien-fondé de l'industrialisation, il faut constamment favoriser l'adhésion de l'ensemble des acteurs autour de ces approches. Le groupe a su prouver que sur des projets de cette ampleur, il était capable de fédérer l'ensemble des collaborateurs en partageant une même ambition.

Comme tout projet de transformation, c'est la qualité des hommes et des équipes qui est le garant de la réussite des approches industrielles. En conclusion, l'industrialisation n'est pas une fin en soi, mais un levier s'inscrivant dans une logique de différenciation et une stratégie de développement. Aujourd'hui, compte tenu de cycles plus rapides, il faut être capable de s'adapter plus vite et donc devenir plus agile.

(Achévé de rédiger le 23 janvier 2007)