



En charge du back et middle office de la Caisse d'Épargne Bretagne Pays de Loire, Emmanuel Urfer déploie un ambitieux projet de management visuel. Avec des résultats probants, qui ancrent la démarche dans l'entreprise.

## Caisse d'Épargne Bretagne Pays de Loire - Emmanuel Urfer

# Management visuel : transformer un mode de management

### L'EXIGENCE DE PRODUCTIVITÉ

Après la fusion des Caisses d'épargne de Bretagne et Pays de la Loire en 2008 et la mise en place de la nouvelle organisation, nous devons désormais répondre à un enjeu d'efficacité opérationnelle, en optimisant les process, les outils, les ressources humaines... Nous travaillons dans un environnement sous tension - économique, financière, commerciale, réglementaire - qui contraint notre PNB et nos marges. Ce qui exige une mobilisation sur la performance opérationnelle, le bien du premier coup, la qualité de service, la réduction des charges d'exploitation... Pour

tout dire, s'impose à nous la nécessité de la productivité, un terme hier tabou dans la banque.

### OUTILLER LES MANAGERS

Nous avons également fait le diagnostic d'un déficit en matière de pilotage de la production, mais aussi de pilotage de la qualité et de l'amélioration continue, avec des équipes managériales assez hétérogènes, sans boîte à outils opérationnels. La bonne solution pour mobiliser et acculturer les équipes sur la performance nous a semblé être le Management Visuel qui possède, notamment via l'animation, des vertus



de démythification. C'était la bonne solution pour remettre en cause les indicateurs existants, certes nombreux mais tellement peu exploités, pour les remplacer par des indicateurs partagés, qui permettent de vraiment piloter les activités et de déclencher l'amélioration continue : manager les collaborateurs, exploiter les bonnes idées de tous, traiter les dysfonctionnements... C'était enfin l'occasion d'outiller tous les managers et de réduire les disparités entre eux, et donc de faire passer un cap à notre management, le transformer en l'ouvrant sur plus de participation et d'écoute des collaborateurs, plus de capacité de décision...

## CO-CONSTRUIRE POUR DONNER DU SENS ET FÉDÉRER

On sait que le Management Visuel se met en place avec un tableau où on affiche des indicateurs et un dispositif d'animation. Nous avons fait construire ce tableau dans chaque équipe par le manager et ses collaborateurs, avec un premier impact direct et remarquable : les collaborateurs redécouvrent les activités qu'ils exercent et leurs enjeux. Cette co-construction répond aux besoins de la nouvelle génération qui est "prête à faire", mais qui a besoin qu'on lui donne du sens

« ... un management qui répond aux attentes d'une génération de collaborateurs qui demandent du sens... »

et de la responsabilité, qui a envie de s'exprimer. Deuxième impact : l'effet fédérateur. L'outil Management Visuel change radicalement le service qui le met en oeuvre, et les panneaux s'imposent même comme "vitrine" du service, qui valorise ainsi son identité et ses performances.

## EMBARQUER LA LIGNE MANAGÉRIALE

Il nous fallait convaincre, sans contraindre. La précipitation aurait été une erreur : le Management Visuel ne consiste pas seulement à déployer un outil mais à agir sur l'humain, avec des étapes à passer, pour changer progressivement de posture. Il est donc nécessaire de permettre à chacun de faire son chemin de maturité en la matière, avec pour certains managers la nécessité d'un accompagnement personnalisé et de formation. Le travail de conviction a commencé par les Directeurs, N+1 des managers concernés. Nous leur avons présenté la démarche, puis nous avons visité des entreprises, industrielles et de service, où le Management Visuel est implanté. Ensuite, le déclenchement réel est passé par un séminaire rassemblant tous les managers, pour présenter la démarche et les embarquer. Puis nous avons convaincu également les chargés de gestion, les "contremaîtres" dans notre organisation. Enfin, nous avons commencé à déployer dans toute la Direction, dans tous les services en même temps, afin de favoriser l'essaimage et le partage de la dynamique.

## LA MACHINE À PRENDRE DES DÉCISIONS

Il est difficile à ce stade de donner des résultats chiffrés, de mesurer l'efficacité directe... Pourtant, si nous ne sommes pas dans une stratégie de ROI, il est assuré que la démarche contribue à la performance. Les évolutions seront ainsi traçables dans le bilan social, qui demain pourrait s'enrichir de nouveaux indicateurs. Et nous avons surtout démontré que le collectif fait plus fort et plus rapidement, nous avons créé un esprit d'équipe et une émulation

“ ... démontrer que le collectif fait plus fort et plus rapidement, créer un esprit d'équipe et l'émulation... ”

entre les équipes, dans nos cinq sites. Le changement de culture managériale est concret, avec des indicateurs partagés et des collaborateurs responsabilisés, prompts à échanger entre eux et avec les managers... dans un dispositif conçu comme une "machine à prendre des décisions".

## 5 CONDITIONS DE SUCCÈS...

Je vois cinq principales raisons à notre succès. La première a été de ne pas proposer la "révolution" mais d'affirmer une méthode nouvelle, adaptée à la société d'aujourd'hui, aux réalités socio-économiques et aux collaborateurs, et de positionner le Management Visuel comme vecteur d'amélioration du métier et d'enrichissement des compétences des managers. Deuxième clé de réussite : la mise en place d'un chef de projet dédié, reconnu et accepté par l'ensemble des managers, une

de leurs collègues formée à cet effet, dans une logique d'échange entre pairs. Il faut également partager les fonctionnements et les enjeux du Management Visuel avec tous les collaborateurs : nous avons ainsi réalisé un film avec la Direction de la Communication, qui facilite la présentation de la démarche... Quatrième clé : savoir adapter les outils du Management Visuel au fur et à mesure qu'on avance sur le projet, pour les personnaliser à notre entreprise et à nos populations. Enfin, nous nous appliquons à diffuser la dynamique de haut en bas de la ligne hiérarchique, notamment dès 2015 en utilisant des outils de motivation : la pratique du Management Visuel deviendra un objectif dans le calcul des parts variables.

## "LABELLISER" LE MANAGEMENT VISUEL

Il nous faut dorénavant pérenniser la pratique du Management Visuel, investir dans ce domaine de compétence et le développer dans la continuité notamment

en prévoyant les évolutions des équipes et les changements d'hommes. Cette sécurisation pourrait passer par une "Ecole du Management Visuel" intégrée à notre Direction. Nous pourrions également, intégrer le Management Visuel dans le référentiel métier qui contribue à l'appréciation des collaborateurs en fin d'année. Il nous faut également poursuivre les efforts de communication : pour valoriser les équipes bien sûr mais au-delà "labelliser" le Management Visuel dans le portefeuille de certification professionnelle, et ainsi l'installer dans les valeurs de l'entreprise.

Une des difficultés de notre projet était de n'être pas celui de l'entreprise tout entière. Une seule Direction s'est lancée... mais elle est en train de convaincre les autres ! Après les autres Directions de l'entreprise, nous serons amenés demain à diffuser vers d'autres entités du groupe Banque Populaire – Caisse d'Épargne, qui déjà commencent à solliciter notre expérience.



### CAISSE D'ÉPARGNE

#### Emmanuel Urfer - Caisse d'Épargne Bretagne Pays de Loire

Emmanuel Urfer est Directeur des Services Bancaires de la Caisse d'Épargne Bretagne Pays de Loire, à la tête d'une équipe de 230 personnes réparties sur cinq sites - Lorient, Angers, Rennes, Orvault et Saint-Herblain - en charge des fonction de back et middle office de la banque.