

Témoignage du 5 mars 2013

de **Pierre LESEILLE** (entré au CL en 1957)

adressé à Michel Charpenel, Secrétaire Général de l'URCL

NE SURTOUT JAMAIS PERDRE LE SENS DE L'HONNETETE INTELLECTUELLE, NI DU COURAGE

Comme tout un chacun, je suis évidemment loin d'être parfait. Donc toujours évidemment plus facile d'exiger des autres que de soi-même la pratique de certaines hautes valeurs. Cela étant, raison de plus pour essayer néanmoins d'y tendre le plus possible....

J'ai eu la chance en tout cas d'hériter de mes parents les plus précieuses valeurs qui soient. Si mon père était de nature plutôt "philosophe", ma mère, elle, en revanche, était beaucoup plus "passionnée". Elle s'était en tout cas passionnée depuis toujours...pour le Crédit Lyonnais, qu'elle prenait pour un modèle de sérieux totalement inattaquable, et très heureuse bien entendu que son fils cadet y fasse un assez bon chemin.

Il est évident que vers la fin de sa vie, elle a donc eu beaucoup de mal à comprendre et à admettre que "son" si cher Crédit Lyonnais ait pu se perdre de la façon malheureuse que l'on sait.

Mais tant qu'elle avait pu demeurer encore dans ses illusions, il lui arrivait de me confier, lorsque j'allais lui rendre visite certains soirs, qu'elle avait encore pleuré le midi en entendant notre C.L. se faire critiquer à la télévision, n'hésitant pas alors à affubler ledit détracteur d'un "salaud !...".

Si j'ai bien entendu hérité de tout son attachement à notre maison, la naïveté évidemment en moins une fois au courant de certaines tristes réalités, il ne faut sans doute pas alors s'étonner que j'aie pu être un jour moi aussi particulièrement sensible à un certain témoignage public.

C'était lors de l'une de nos journées régionales, où l'on nous diffusait volontiers parfois certains témoignages de personnalités, et ce à une époque où c'était devenu malheureusement la règle de critiquer notre Etablissement de toutes parts.

Il s'agissait, sauf erreur, d'Antoine Riboud qui, si ma mémoire est bonne, avait tenu, en gros le discours suivant: "certes, comme tout le monde, je n'ignore bien sûr pas l'évolution très défavorable du C.L. et la déplore profondément. Mais en tout cas, pour ma part, chaque fois que j'ai pu avoir à demander de l'aide au C.L., il a toujours su être là, très présent à mes côtés, et cela je ne pourrai évidemment jamais l'oublier. Aussi, malgré tout ce que l'on sait, moi en tout cas,

envers et contre tous, je n'hésite pas à crier bien haut: MERCI, le CREDIT LYONNAIS !...."

Je me rappelle évidemment qu'une telle sortie avait immédiatement provoqué un véritable tonnerre d'applaudissements unanimes, tant cela nous avait fait à tous très chaud au cœur.

Pour ma part, en tout cas, cela m'avait en plus personnellement et profondément touché. De quelle honnêteté intellectuelle, de quelle fidélité et de quel courage cette personnalité n'avait-elle pas hésité à faire preuve pour oser venir ainsi braver publiquement tout le contexte ambiant quasi unanimement hostile !....

Et si cela ne constitue évidemment pas pour moi mon souvenir professionnel le plus marquant, il m'a néanmoins tout de même suffisamment marqué pour que j'aie envie d'en témoigner aujourd'hui puisque l'occasion nous en est donc fournie.

CES ANNEES LA....
(de 1985 à 1988 à Saint Augustin)

Avec le recul, elles apparaissent bien comme le souvenir le plus marquant de ma longue vie professionnelle. Au point que j'irai même jusqu'à les considérer, pourtant bien modestement, comme mes "4 glorieuses".

Certes, cela n'avait guère fait de bruit à l'époque au niveau du C.L., et n'avait d'ailleurs nul besoin d'en faire. Tout au plus constitué quand même, me semble-t-il, un petit événement au sein du microcosme de la D.R.A.P.O.

Car cette période "de grâce", à son tout petit niveau, a été à coup sûr triplement bénéfique: d'abord pour notre Etablissement, ensuite pour mes équipes et enfin pour moi-même.

Vouloir la faire revivre aujourd'hui n'aurait certes a priori qu'un simple intérêt bien anecdotique car, en réalité, n'enfonçant bien sûr avant tout que des portes déjà bien ouvertes. Mais comme ses enseignements demeurent néanmoins de nature totalement intemporelle, il est sans doute toujours bon, dans ce monde devenu bien "impersonnel" (paradoxalement à cause d'être devenu un peu trop "personnel"), de ne surtout jamais les oublier.

LE CONTEXTE PREALABLE :

a/ mes premières années au C.L. (entrée fin 1957):

- venant, comme bon nombre d'entre nous à l'époque, d'un milieu très modeste et donc pas trop ouvert sur le monde extérieur, mes 1ères années de C.L. (postes tenus, formation reçue [d'abord en ligne "Entreprises", puis en ligne "particuliers-professionnels" à partir de 1971]) m'avaient ainsi déjà permis progressivement de "m'ouvrir" personnellement beaucoup plus.

- ainsi définitivement "muté" dans cette seconde "ligne", j'y ai successivement occupé les fonctions suivantes: gestion d'un des premiers C.G.B.A., puis une sous-direction d'agence suivie d'une direction d'agence, puis une 1ère responsabilité de sous-groupe (agences, bureaux et antennes)

b/ cette 1ère fonction de R.S.G. (à Grenelle, de 1982 à 1984):

- vu le contexte de la précédente Direction de groupe évidemment connu de tous, rien d'étonnant à ce que les résultats commerciaux dudit groupe aient été parmi les moins bons de la Région.

- mais, la situation se normalisant enfin avec l'arrivée d'un nouveau Directeur de groupe, nous avons déjà pu à l'époque, à défaut de pouvoir jouer les 1ers rôles, redresser sensiblement la barre de manière très significative.

- je ne le savais pas encore, mais nul doute que cette 1ère expérience "d'animation-redressement" allait s'avérer extrêmement utile pour moi pour la suite des opérations....

CES "4 GLORIEUSES": ma responsabilité de sous-groupe à Saint-Augustin, de 1985 à 1988:

a/ lors de la passation traditionnelle des consignes (2 semaines) avec mon prédécesseur:

- son accueil: "mon pauvre Leseille, vous êtes bien courageux d'avoir accepté le poste, car c'est loin d'être une sinécure...; pas étonnant que nos résultats commerciaux soient les plus mauvais de la D.R.A.P.O. car on ne m'a refilé que des brêles !...; ce qui n'empêche d'ailleurs pas la hiérarchie de nous engu....; je répercute évidemment tout cela aux intéressés, mais ils n'en ont évidemment strictement rien à faire ("tiens, que la Direction vienne donc faire le boulot à notre place !..."); qu'est-ce que vous voulez donc que je puisse faire avec tout cela?; vraiment, sincères condoléances, mon vieux..."

- mon sentiment: tout en ne sous-estimant pas bien entendu à l'avance les difficultés d'un tel contexte manifestement guère bien enthousiasmant, entendre de tels propos a néanmoins paradoxalement quelque chose de... rassurant, car on croit évidemment alors comprendre où se situe en réalité le principal problème...; aussi a-t-on alors la plus grande hâte de se retrouver enfin seul en 1ère ligne.

b/ ainsi seul désormais en 1ère ligne, et comptant bien utiliser ces 3 dernières semaines de 1984 pour bien préparer 1985 (en organisant un 1er challenge commercial groupe dès le début de l'année): et ce d'autant que j'avais déjà compris pouvoir m'appuyer sur 3 types de très sérieux atouts :

- en 1er lieu, un Directeur de Groupe très "ouvert" et qui, malgré sa mission 1ère "d'entreprises", savait aussi se montrer très présent auprès des équipes "particuliers-professionnels"

- un assistant de promotion commerciale très imaginatif et dévoué

- une bonne assistance au sein de la D.R.A.P.O.

- et ce, indépendamment et sans doute même bien plus encore, de l'atout de collaborateurs valant sans aucun doute infiniment mieux que le triste tableau qu'on m'en avait dépeint initialement

c/ et nous voici donc à début 1985:

- mon intuition de tous ces précieux atouts ne m'avait nullement trompé puisque, dès fin janvier, grâce à notre challenge groupe très réussi, nous prenions la 1ère place du classement D.R.A.P.O. !...

- outre bien sûr ma petite fierté personnelle (pourquoi la nierais-je ?...), je n'oublierai surtout jamais celle non plus ainsi que la joie et la réaction toute nouvelles de mes équipes, que j'avais évidemment chaleureusement félicitées comme il se doit: "que ça fait plaisir, nous qu'on n'arrêtait pas de traiter de nuls jusqu'à présent !..., ça nous redonne vraiment confiance en nous-mêmes...; mais maintenant c'est pas tout, il ne faut surtout pas en rester là et donc poursuivre sur la même voie..."

- et, aussi incroyable que cela puisse paraître, cette 1ère place D.R.A.P.O. (au final de son challenge annuel, y compris bien sûr aussi la traditionnelle action "nationale"), nous n'allions plus la quitter...tout au long de ces 4 années ! ...; et ce malgré deux "événements" survenus à

mi-chemin (mais comme notre "mécanique" était désormais très bien huilée...):

- Saint-Augustin allait désormais s'associer à Saint Philippe du Roule
- restructuration s'accompagnant d'un changement de Direction de groupe d'un profil très "différent" de celui de la première.

LES APPORTS, à mon sens, DE CES "4 GLORIEUSES":

a/ d'abord, pour notre Etablissement:

- on a eu beau dire ensuite de ces actions principalement "produits", mon sentiment est néanmoins le suivant:

- bien sûr qu'elles pouvaient éventuellement engendrer certaines tentations de dérapages mais, si notre Direction les promotionnait néanmoins, c'est qu'elle était logiquement censée bien savoir ce qu'elle faisait
- avec, notamment ensuite, des contrôles a posteriori au niveau de la pérennité des ressources qu'elles étaient normalement censées enregistrer
- donc, jusqu'à preuve du contraire, un bénéfice premier pour notre Etablissement

b/ ensuite, pour mes équipes:

- d'abord, matériellement parlant, au travers du système des "rétrocessions", une amélioration très sensible de la situation pécuniaire de tout notre personnel:

- les commerciaux, bien entendu, en 1ère ligne

- mais aussi, bien qu' à un degré moindre, de toutes nos équipes administratives (avec le pourcentage "masse" à fort justement répartir); faut-il donc beaucoup s'étonner qu'à l'époque, j'aie été sollicité par bon nombre "d'administratifs" pour essayer de se faire muter dès que possible dans la ligne "commerciale" ?.....

- ensuite, et bien entendu au moins aussi important, redonner confiance à chacun bien davantage en soi-même: car, à force de se faire traiter plus ou moins continuellement de nuls.....

- enfin, quelque peu matériellement encore: pouvoir améliorer bien des appréciations personnelles annuelles, donnant ainsi davantage de chances à chacun de pouvoir trouver "mieux preneurs" sur le marché des mutations

- impact, il est vrai, sans aucun doute beaucoup plus "à court terme" que pérenne: une fois remis sur les bons rails, à chacun bien sûr ensuite de confirmer "dans le temps", et là...

- en revanche, et sans doute plus sûrement, un certain souvenir en tout cas assez "ludique":

- avec la collaboration de mon adjoint de promotion, nous n'avions eu de cesse pour nos équipes de vouloir des récompenses (puisque notre budget de l'époque nous le permettait) de nature très ludique, très originale...; à ma connaissance, du encore "jamais vu" à l'époque...

- j'en donnerai d'ailleurs brièvement quelques illustrations un peu plus loin...

c/ enfin avec le recul du temps. je me demande vraiment si, au fond, ce ne serait finalement pas moi, aujourd'hui, le principal gagnant de ces "4 glorieuses" de l'époque...:

- certainement pas en tout cas au niveau carrière:

- lorsqu'on est en effet en principe assez lucide, on est alors logiquement censé

avoir compris depuis longtemps que jouer principalement ainsi un peu "les gugusses" (même si c'est évidemment très précieux pour notre maison) ne nous permettra jamais "d'avancer" (bien que certes déjà pas trop mal) dans la maison que jusqu'à un certain niveau seulement, car il y a dorénavant et parallèlement la concurrence des "grandes écoles":

- sans aucun doute, bien sûr, des gens éminemment très bien également ainsi que bien sympathiques mais à qui l'on n'aura pas spécialement appris ces techniques "d'animation" il est vrai guère bien "intellectuelles" et qui, à leur décharge aussi, sont nés à une époque et/ou viennent d'un milieu où ce type de pratiques est sans doute déjà passé quelque peu "de mode"...

- dans ces conditions, rien donc d'étonnant, lorsqu'ils venaient faire un stage chez nous, à ce qu'ils nous regardaient un peu alors comme des sortes de "martiens"...

- sauf, par exemple à l'occasion d'une restructuration, si l'on a eu la chance de faire déjà partie de l'équipe du nouveau patron qui, en général, préférera évidemment s'appuyer sur qui il connaît déjà bien

- mais, sans doute bien plus précieusement finalement encore avec le temps, à titre personnel:

- quel surcroît de confiance désormais dans sa vie lorsqu'on découvre soudain, ou que l'on en reçoit la confirmation, et ce d'autant qu'on n'y était pas pourtant spécialement prédisposé jusque-là, qu'on est bel et bien ainsi capable d'exiger beaucoup d'efforts de la part de ses équipes et d'en être totalement suivi de manière aussi durable !...

- et j'en bénéficie encore à aujourd'hui très concrètement de deux manières différentes:

- sûr que ces expériences "managériales" me servent beaucoup dans quelques responsabilités bénévoles associatives exercées par ailleurs

- ayant aussi la chance d'être doté d'un heureux caractère régulier (confirmé par tous mes proches), j'ai donc aussi la grande joie de pouvoir apporter à mon entourage un peu de gaieté "ludique" un peu partout où je passe (n'en exagérons certainement pas la portée ici encore, mais si cela peut faire néanmoins oublier quelques instants à certaines personnes les duretés de leur vie..., alors qu'à l'inverse il y a tellement de gens qui vous rendent au contraire la vie encore plus difficile...)

LES RAISONS, toujours à mon sens, DE CES ANNEES DE GRACE:

1/ d'abord, et même si cela n'est pas forcément le plus glorieux à reconnaître, sans nul doute la complicité de nos orgueils respectifs. mes équipes et moi: après avoir été premiers, difficile d'envisager de ne plus l'être (mais ensuite, évidemment, le plus dur commence: il va donc falloir "tenir" avec le temps)

2/ comme déjà indiqué, j'ai cru devoir m'appuyer aussi sur un certain côté "ludique": autrement dit, comment prendre les choses très au sérieux (l'intérêt premier du C.L.) tout en tempérant un peu tout cela par une petite note de "plaisir" pour essayer de faire oublier si possible la rigueur constante des efforts demandés à tous ?....

- une anecdote très significative à ce sujet à l'occasion d'une des "visites groupe" de notre Directeur général au cours d'un certain été: "vous allez m'expliquer comment vos résultats commerciaux continuent à bien fonctionner alors que partout où je passe on me raconte qu'en période de vacances (où bon nombre de clients sont censés être partis et qu'on tourne avec beaucoup moins de personnel) on ne peut plus rien faire..."

- et bien, j'ai donc dû lui expliquer le processus de nos "actions d'été": autant de semaines (8) que d'étapes de grandes manifestations sportives très populaires (l'année précédente, sur le modèle de notre Tour de France cycliste; cette année-là, pour élargir encore les choses, un grand Tour du monde à la voile...):

- 1 vainqueur à chaque étape + 1 grand vainqueur final (bien entendu, l'un de nos points de vente)

- avec comme récompense à chaque fois, puisque nos budgets nous le permettaient, le partage, pour toute l'équipe vainqueur, de spécialités "régionales" (en solide et liquide [en toute modération évidemment pour le second]):

- pas de problème bien sûr pour nos chères régions françaises (Normandie, Bretagne, Nord, Alsace, Champagne, Auvergne, Sud-ouest, Bourgogne....)

- ni d'ailleurs non plus pour le grand monde !...: Italie, Espagne, Maghreb, Antilles, Etats-Unis, Chine, Brésil, Turquie...

- après quoi il était reparti en me disant qu'il allait inviter tous mes collègues à se mettre en rapport avec nous...pour leur donner des idées !.....

3/ la moindre des choses est bien sûr aussi de faciliter au maximum le travail de nos équipes: c'est ainsi que de 10h du matin jusqu'à 18h j'étais, non plus à mon bureau, mais essentiellement dans mes points de vente pour:

- traiter en direct avec eux, si possible, les D.D.J.

- examiner sur place leurs éventuelles demandes de crédit: leur évitant ainsi de se poser trop de questions ou de me faire des notes d'accompagnement

- répondre à toutes leurs autres éventuelles demandes.

4/ en période de campagne commerciale: pouvoir renseigner en permanence les équipes sur leur positionnement: par rapport...à leurs concurrents.

5/ acquisition très rapide d'une conviction: à la condition bien sûr de savoir ne tout de même pas aller trop loin (d'où nécessité de bien sentir en permanence l'évolution du moral ambiant), mieux vaut encore entretenir les équipes dans des efforts soutenus que de les rendre un peu trop oisives trop longtemps entre deux campagnes.

6/ se montrer tout particulièrement attentif à l'humeur de ses équipes féminines (qui étaient assez largement majoritaires dans mon sous-groupe): car capables du meilleur engagement qui soit (et je n'ai eu nullement à m'en plaindre, bien au contraire), ...sauf si...

D'OU DE PRECIEUX ENSEIGNEMENTS A EN TIRER, du moins selon moi:

- bien sûr, sur 4 années, tout cela est évidemment tout particulièrement "prenant", tant physiquement que psychiquement; mais, une fois engagé à fond dans l'action, le miracle...c'est

qu'on n'y pense guère plus...

- si cette fonction si précieuse elle aussi "d'animateur" ne me semble pas exiger d'aptitudes vraiment "exceptionnelles", sans doute néanmoins trouve-t-elle en revanche ses limites dans certaines structures d'esprit un peu trop rigides ou manquant d'une certaine générosité humaine (par un peu trop d'ego)

-je ne sais nullement en revanche si elle relève de "l'inné" ou de "l'acquis", même si, dans mon cas, j'opterai a priori plutôt pour la seconde version (aller, après tout disons un "cocktail" des deux...)

-on pourrait la définir à mon sens aussi de deux façons:

-l'une, très simpliste: le bon animateur, c'est celui qui arrive à faire se lever des personnes qui n'en avaient pourtant, ou plus, nulle envie...

-l'autre, évidemment beaucoup plus profonde: c'est un véritable "chef d'orchestre", dont la mission principale devient alors de permettre à chacun de ses musiciens d'exprimer la quintessence de son propre talent au bénéfice dudit ensemble

-car, et j'enfonce bien sûr encore là une porte ouverte de plus, c'est bien la confirmation qu'à la condition de bien savoir lui manifester toute notre considération (même s'il n'y a d'ailleurs rien là que de plus normal) nous pouvons évidemment continuer à obtenir de véritables "miracles" de la part de l'être humain...

Saint Augustin, l'un des pères de notre théologie occidentale, dont la grande influence allait s'exercer durant de nombreux siècles...

Qui nous dit après tout que, du moins pour nos croyants, au-delà des aspects objectifs et humains précités, ce ne serait pas non plus un peu quelque part aussi le souffle de sa puissance spirituelle qui aurait pu éventuellement favoriser ainsi notre véritable "état de grâce" durant ces 4 années ?...