

ACCORD DU 24 Juillet 2015
SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL
AU SEIN DES CAISSES REGIONALES DE CREDIT AGRICOLE

Entre les soussignés :

La Fédération Nationale du Crédit Agricole,
représentée par M. DELORME,



d'une part,

Les Organisations syndicales ci-après :

.Fédération Générale Agroalimentaire (C.F.D.T.)

représentée par M.



.Fédération CFTC de l'Agriculture (C.F.T.C-AGRI)

représentée par M.

.Syndicat National de l'Entreprise Crédit Agricole (S.N.E.C.A- C.F.E – C.G.C)

représenté par M. Franck SPIN

.Fédération des Employés et Cadres (F.O.)

représentée par M.

.Fédération C.G.T des Syndicats du Personnel de la Banque et de l'Assurance (F.S.P.B.A.)

représentée par M. Alain BARRON

.Union des Syndicats de Salariés du Crédit Agricole Mutuel (S.U.D-C.A.M.)

représentée par M.

D'autre part,



Préambule

Le 15 février 2011, la Fédération Nationale du Crédit Agricole et la CFDT, le SNECA CFE-CGC, la CGT, l'UNSA-CA et le SNIACAM, ont signé un accord sur les conditions de travail au Crédit Agricole, considéré comme novateur tant sur la démarche que sur son contenu même.

Sur la démarche tout d'abord, la méthodologie utilisée a consisté à élaborer à partir de la perception des différentes parties prenantes sur les conditions de travail des salariés un diagnostic qualitatif et quantitatif préalable et partagé avec les partenaires sociaux. C'est ce diagnostic qui a servi de base à la négociation. En cela, la démarche a permis d'expérimenter des modalités de dialogue social d'une autre nature, permises par la mise en place de l'Observatoire national paritaire des Conditions de Travail.

Sur le contenu de l'accord ensuite, le choix a été fait de traiter les causes de ce qui pourrait altérer la santé des salariés et nuire à la performance globale de l'entreprise et non les symptômes tels que le stress ou les risques psycho-sociaux. Traiter des sujets d'organisation du travail est un des éléments fondateurs de l'accord, c'est d'ailleurs l'angle d'attaque qui a été retenu par l'Accord National Interprofessionnel sur la qualité de vie au travail.

La démarche nationale a permis de positionner le sujet des conditions du travail comme un sujet stratégique des Caisses régionales(1), de partager l'enjeu économique de la qualité de vie au travail et d'impulser un changement de regard de la part des acteurs sur la question des conditions du travail. Elle a ainsi donné tout son sens au triptyque qui éclaire les choix stratégiques retenus depuis le début de la démarche : la recherche de solutions équilibrées entre bien-être au travail des salariés, satisfaction des clients et bonne marche de l'entreprise. Cet accord explicite la manière dont les Caisses régionales entendent produire la performance en intégrant de manière équilibrée satisfaction client, conditions de travail des salariés et bonne marche de l'entreprise et en remettant le travail des salariés au cœur de leurs systèmes et organisations et de leurs projets de transformations.

Cet accord signé en 2011 a permis de lancer sous l'égide de l'Observatoire national paritaire des Conditions de Travail une dizaine d'expérimentations sur des démarches innovantes d'amélioration des conditions de travail des salariés. Au cœur des expérimentations, une conviction forte : pour pouvoir transformer le travail et concevoir le travail de demain, il faut connaître et comprendre le travail réel.

Des expérimentations ont ainsi été conduites sur le poste de travail (PUCC) dans le cadre de NICE V2, l'aménagement des espaces de travail (rénovation de sites, réaménagement de services du Siège), sur l'amélioration des conditions d'exercice de certains métiers (Directeur d'Agence, Conseiller Particulier, Manager Agence En Ligne), sur le management du travail (espaces de discussion), sur les processus...

C'est grâce à ces expérimentations que la méthode et les outils d'analyse du travail propre au Crédit Agricole ont été co-construits et testés avec les Caisses régionales. Cette méthode est aujourd'hui diffusée dans une formation à l'analyse du travail à l'IFCAM.

D'autres productions sont également réalisées par l'Observatoire pour soutenir la capacité d'action des chefs de projet en Caisse Régionale et ainsi à étendre la diffusion des travaux : vidéos d'experts pour

⁽¹⁾ dans le texte du présent accord, par Caisse régionale, on entend les Caisses régionales et les organismes adhérant à la Convention collective



alimenter la réflexion, monographies de projets qui font le récit des expérimentations menées en Caisse régionale, etc.

L'Observatoire est assurément un des éléments majeurs de l'accord qui a permis en s'intéressant au travail, de décaler les représentations des participants et ainsi de créer un dialogue social porté sur l'échange et la construction en commun sur le sujet des conditions de travail.

Fort de ces premières réalisations, cet accord doit continuer à matérialiser l'importance et les choix de l'entreprise : les engagements explicitent les choix de fond et l'Observatoire soutient l'amélioration continue des conditions du travail des salariés par l'expérimentation de démarches innovantes en Caisse régionale et la diffusion des travaux. La transformation des pratiques est en marche et l'accord doit continuer de produire ses effets pour qu'ils soient visibles pour les salariés.

Une nouvelle mesure auprès des salariés sera conduite en 2019 afin de réactualiser le diagnostic ayant servi de base à la négociation de l'accord Volet V sur les conditions de travail.

Article 1 : Les engagements de fond des Caisses régionales

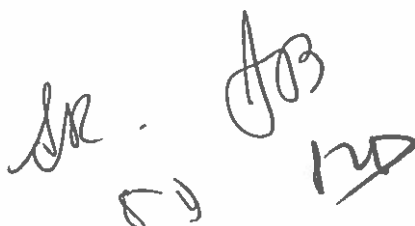
Les enjeux de compétitivité et de performance auxquels nos entreprises sont confrontées, renforcés dans le secteur bancaire par un contexte réglementaire prégnant et des évolutions technologiques rapides, ont modifié les choix organisationnels. Nos entreprises « mutent » ... Ces transformations, qui touchent à un rythme soutenu les organisations et qui se renforcent encore avec le virage du digital choisi par le Groupe, modifient en profondeur l'activité de management et les conditions de travail des salariés.

Ce contexte nous amène ainsi à réaffirmer le rôle et l'importance des conditions du travail dans la performance de l'entreprise de demain.

Au-delà d'un plan de travail opérationnel que se donne l'Observatoire national paritaire des Conditions de Travail, les Directions générales ont voulu matérialiser leur implication sur la question des conditions de travail des salariés par des engagements communs à toutes les Caisses régionales.

Ces engagements portent sur sept thématiques en cohérence et en interaction les unes avec les autres et explicitent le sens et le cadre des transformations de nos entreprises, et notamment la manière dont les Caisses régionales entendent produire la performance en intégrant de manière équilibrée satisfaction client, conditions de travail des salariés et bonne marche de l'entreprise et en remettant le travail des salariés au cœur de nos systèmes et organisations.

Ils constituent des réponses de fond, cohérentes avec les valeurs Ressources Humaines de l'entreprise, qui réaffirment la nécessité constante de l'attention à porter aux personnes et aux conditions de leur développement.



1.1. Les thématiques des engagements des Caisses régionales

1.1.1. Organisation du travail et changements d'organisation

Dans le diagnostic, deux points ont été identifiés comme ayant une incidence forte en matière de conditions de travail : les changements d'organisation (notamment leur rythme) et le manque de prise en compte du travail réel.

En réponse,

Les Caisses régionales s'engagent à promouvoir des organisations respectueuses des individus et favorisant l'implication personnelle et la mobilisation des savoir-faire, leviers majeurs de la performance :

- Avant tout changement significatif d'organisation, dresser un bilan, tirer les enseignements du précédent changement d'organisation (points positifs et d'amélioration) et réaliser une étude d'impact. Le dossier ainsi constitué, sera communiqué au CHSCT, préalablement à sa consultation,
- S'attacher à la réalité du travail : prendre en compte les activités réalisées par les salariés dans les processus métier, et les choix d'organisation (en intégrant les objectifs de développement de la Caisse régionale).
- Favoriser l'expression des salariés sur le contenu et l'organisation de leur travail en les associant le plus en amont dans la conduite des projets

1.1.2. Le système d'information, soutien à l'activité

Dans le diagnostic, la piste système d'information est ressortie comme un des axes de travail majeurs. Le diagnostic a mis en lumière des constats autour du manque de performance technique et fonctionnelle du système d'information par rapport aux usages, générant un déplacement de la centralité du travail sur la maîtrise du système d'information.

En réponse,

Les Caisses régionales s'engagent à promouvoir des innovations technologiques et des outils informatiques constituant un soutien à l'activité des salariés :

- Intégrer l'analyse des « usages » des outils pour concevoir et développer de nouveaux outils de travail,
- Associer dès les phases amont l'utilisateur final dans la conduite des projets en utilisant les méthodologies de conduite de projet de l'Observatoire développées avec les Caisses régionales

1.1.3. Sens au travail

Dans le diagnostic, des points saillants sont ressortis autour de :

- L'articulation entre management stratégique et opérationnel,
- La question des marges de manœuvre notamment du manager, acteur et sujet des conditions de travail.



En réponse,

Les Caisses régionales s'engagent à donner du sens au travail et à favoriser la compréhension de la stratégie par l'ensemble des salariés :

- Repenser les modes de partage des orientations et des objectifs en créant des espaces permettant d'éclairer, d'écouter, de discuter et de partager avec les équipes,
- Réaffirmer les compétences de proposition et de décision du manager de proximité.

1.1.4. Réalisation dans le travail

La reconnaissance des salariés est ressortie comme un point clé dans le diagnostic.

En réponse,

Les Caisses régionales, tout en réaffirmant le rôle d'acteur responsable des salariés dans l'entreprise, s'engagent à leur donner les moyens de se réaliser dans leur travail :

- Reconnaître le salarié comme acteur de son travail
- Reconnaître les salariés en valorisant l'initiative, l'innovation et en laissant le droit à l'« erreur » (apprentissage des salariés),
- Développer des espaces de discussion et de régulation afin de permettre l'échange et le partage sur les pratiques professionnelles et les difficultés rencontrées.

1.1.5. Management du travail

Dans le diagnostic, des points de vigilance ont été identifiés sur les problématiques de suivi et sur les outils de pilotage de l'activité, pouvant générer un risque de mobilisation mécanique du rôle managérial.

En réponse,

Les Caisses régionales s'engagent à promouvoir un management favorisant les collectifs de travail :

- Porter une attention plus forte à l'activité, aux efforts fournis, aux difficultés rencontrées et promouvoir des postures managériales de type coaching,
- Privilégier un pilotage hebdomadaire de l'activité des salariés et réserver le suivi journalier de l'activité à certaines situations particulières (collaborateurs débutants, en situation de difficulté, ...),
- Utiliser les normes et référentiels comme un outil d'aide au management et non pas uniquement comme un résultat à atteindre,
- Définir des modalités de reporting qui augmentent le temps consacré au management des équipes.

1.1.6. Préparation des managers

La thématique de l'accompagnement des managers dans l'exercice de leur fonction a été largement évoquée dans le diagnostic.



En réponse,

Les Caisses régionales s'engagent à préparer et former les managers à leur rôle en réaffirmant leur responsabilité vis-à-vis des équipes et des hommes :

- Orienter davantage les programmes de formation des managers vers la conduite des hommes et des équipes,
- Développer l'accompagnement de la prise de fonction des managers par le parrainage d'un pair,
- Associer plus fortement les managers au développement des Ressources Humaines.

1.1.7. Association des partenaires sociaux

L'enseignement tiré de la conduite du chantier des conditions de travail montre que piloter des démarches basées sur un diagnostic partagé entre les acteurs est un facteur clé de succès.

En réponse,

Les Caisses régionales s'engagent à favoriser un dialogue construit entre les DRH, les représentants des CHSCT et les Médecins du travail :


- Fonctionner sur des logiques de diagnostics objectifs et partagés par l'ensemble des parties prenantes avant l'élaboration de préconisations et leur mise en œuvre.

1.2. La mise en œuvre des engagements des Caisses régionales

Les sept thématiques d'engagement du présent accord posent le cadre dans lequel sont conduits les projets de transformation en Caisse régionale et l'accompagnement des changements nécessaires associés. La mise en cohérence simultanée de ces engagements permet la mise en œuvre d'un cadre de travail répondant de manière équilibrée au triptyque.

Dans les douze mois suivant la signature de cet accord, chaque Caisse Régionale, après avoir réalisé un retour d'expérience du déploiement du précédent accord, devra élaborer un plan de mise en œuvre du présent accord en lien avec son CHSCT. Ce plan de mise en œuvre comportera un ou plusieurs projets conduits avec les méthodologies développées grâce à l'Observatoire des Conditions de Travail (analyse du travail, conduite de projets). Chaque Caisse régionale fera remonter son plan de mise en œuvre à l'Observatoire des Conditions de Travail.

La mise en œuvre des engagements dans le cadre du triptyque passe par le développement par l'ensemble des acteurs (chefs de projet, Organisation, Ressources Humaines, CHSCT, Distribution, Immobilier, ...) des compétences relatives aux méthodologies diffusées par l'Observatoire dans des configurations formatives pluridisciplinaires. Elle passe également par un accompagnement renforcé des chefs de projet et des acteurs en Caisse régionale et la mise en valeur des expérimentations conduites par les Caisses régionales par des retours d'expérience réalisés au niveau de l'Observatoire.



Article 2 : L'Observatoire national paritaire des conditions de travail

L'Observatoire national des conditions de travail doit porter les enjeux de transformation et d'innovation en matière de conditions de travail au Crédit agricole.

L'ambition visée par cet espace est ainsi d'impulser une dynamique d'innovation sociale autour d'un objectif commun : l'amélioration continue des conditions du travail des salariés au Crédit agricole.

Pour ce faire, le choix est de continuer à privilégier l'expérimentation, qui a porté ses fruits et ce, afin de conserver le caractère opératoire des pistes de travail et leur inscription au plus près des questions concrètes posées dans les Caisses régionales, ainsi que la capitalisation des expériences de chaque Caisse régionale au profit de l'intérêt général.

2.1. Rôles & Missions de l'Observatoire

A l'instar de démarches classiques d'amélioration continue (évaluer, expérimenter, généraliser, mesurer), l'Observatoire national intervient lors des phases amont (diagnostic et préconisations) et aval (mesure des résultats produits suite aux expérimentations menées en Caisse régionale).

Espace porteur d'innovation, il suit les expérimentations se déroulant en Caisse régionale, contribue en partenariat avec les acteurs locaux, à l'élaboration des Retours d'Expériences (points positifs et d'amélioration, facteurs clés de succès, points de vigilance, bonnes pratiques identifiées, etc.) qui sont ensuite diffusés dans l'ensemble des Caisses régionales. En cela, l'Observatoire fonctionne comme un véritable laboratoire d'innovation sociale destiné à impulser et à accompagner des expérimentations en Caisse régionale pour améliorer les conditions du travail des salariés.

Le rôle de l'Observatoire est donc un rôle d'impulsion et de diffusion des démarches de Caisses régionales porteuses d'amélioration des conditions de travail. L'exposition des salariés à des situations dégradées en matière de conditions de travail peut avoir des conséquences sur leur santé. L'Observatoire s'inscrit en complément du rôle des Caisses régionales et de leurs instances en matière de conditions de travail et de santé au travail. Au niveau d'une Caisse régionale, les missions de l'Observatoire ne se substituent pas à celles des experts que peuvent mandater les CHSCT, conformément à la législation du travail.

Les Assises de l'Observatoire permettent la diffusion des retours d'expérience et des bonnes pratiques, le partage de connaissances et la montée en compétences de l'ensemble des acteurs. Elles seront organisées tous les 2 ans avec la participation de délégations pluridisciplinaires de chaque Caisse régionale : représentants des Comités de Direction, de la ligne Métier Ressources Humaines, Organisation, Distribution ou Immobilier, représentants des CHSCT et médecins du travail. Les objectifs des Assises sont triples : il s'agit de montrer concrètement ce qu'il est possible de faire en Caisse régionale, avec une démarche centrée sur l'activité de travail et ainsi valoriser les initiatives des Caisses régionales et donner la parole aux acteurs opérationnels, de constituer progressivement une communauté d'acteurs autour de l'Observatoire des Conditions de Travail : Direction, Ligne Métier



Ressources Humaines, Organisations Syndicales, Médecin du Travail et de favoriser un dialogue social de qualité en développant de nouvelles modalités de travail.

Les missions de l'Observatoire s'inscrivent ainsi en interaction avec les différents acteurs que sont les Caisses régionales, les Instances Représentatives du Personnel locales et plus particulièrement les CHSCT et les personnalités qualifiées, l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail et la Mutualité Sociale Agricole.

L'amplification de la communication des travaux réalisés par l'Observatoire ainsi que des projets conduits par les Caisses régionales en matière d'amélioration des conditions de travail est un enjeu majeur de l'Observatoire pour ces prochaines années. Pour cela, un portail collaboratif accessible aux membres de l'Observatoire sera mis en place afin de faciliter la démultiplication des travaux auprès des Caisses régionales ainsi qu'une communication de type « Newsletter » à destination des Caisses régionales.

2.2. Composition de l'Observatoire

Conformément aux choix innovants qui ont présidé depuis le démarrage du chantier, cet espace reste distinct des instances traditionnelles de négociation et permettra de continuer à avancer de manière partenariale entre Organisations syndicales et Directions générales sur un sujet stratégique pour la performance des Caisses régionales.

Autour du Président de l'Observatoire (Directeur Général désigné par la Commission des Ressources Humaines), cet espace rassemblera une équipe pluridisciplinaire :

- Deux représentants par Organisation syndicale signataire dont le permanent,
- Des Directeurs généraux adjoints, Directeurs ressources humaines, Directeurs bancaires, Directeurs commerciaux,
- Des Invités permanents : le Directeur technique et scientifique de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail et le Médecin central de la Mutualité Sociale Agricole

La volonté inscrite dans la mise en place de cet Observatoire est d'ouvrir l'espace à des personnalités qualifiées permettant ainsi d'enrichir la réflexion collective et de façonner des nouvelles manières de penser et d'agir dans nos entreprises.

2.3. Modes de fonctionnement

Les orientations politiques de l'Observatoire national seront impulsées à partir des propositions de l'Observatoire par la Commission des Ressources humaines (CRH), sous la responsabilité du Président de l'Observatoire.

Au niveau opérationnel, l'Observatoire national se réunira trois fois par an en réunion plénière. Des délégations pluridisciplinaires de Caisses régionales pourront ponctuellement être invitées à participer aux réunions de l'Observatoire.



L'Observatoire développera un mode de travail collaboratif avec les Caisses régionales sous forme d'appel à témoignage et d'appel à projet.

L'appel à témoignage consiste à identifier des projets développés en Caisse régionale afin de pouvoir diffuser dans les Caisses régionales les pratiques et modalités de conduite de de transformation répondant au triptyque.

L'appel à projet, quant à lui, mobilisera des Caisses régionales pour la conduite d'expérimentations sollicitées par l'Observatoire national en vue de valider des solutions innovantes porteuses d'amélioration des conditions de travail. Les critères de choix des projets accompagnés par l'Observatoire portent sur la pertinence du projet de la Caisse régionale au regard du plan de travail de l'Observatoire, l'implication de la Caisse régionale dans l'expérimentation : sponsoring de la Direction Générale et association du CHSCT dans le projet et la possibilité de réaliser un Retour d'Expérience.

Le deuxième plan de travail de l'Observatoire pour les cinq années à venir, 2015-2020, sera élaboré lors de la première réunion de l'Observatoire suivant la signature du présent accord.

Il comportera quatre axes majeurs : la conduite de projet (intégration de la méthodologie d'analyse du travail réel dans les méthodes de conduite de projet, méthode d'évaluation des projets avec association des parties prenantes,...), le management du travail (par exemple repenser les modalités d'élaboration et de partage des orientations et objectifs, élaboration des indicateurs de pilotage,...), les espaces de discussion et les modalités de travail avec les partenaires sociaux (le rôle du CHSCT, Observatoires locaux des Conditions de travail,...).

2.4. Règles du jeu

Au-delà des enjeux autour des réflexions et innovations qui seront portées par ses membres, cet Observatoire doit contribuer à créer les conditions d'un dialogue social tourné vers l'avenir. Il nécessite de la part de tous les acteurs, une contribution active afin d'élaborer et de diffuser des solutions porteuses pour la réussite du triptyque, bien-être au travail des salariés, satisfaction des clients et bonne marche de l'entreprise.

Article 3. Application et durée de l'accord

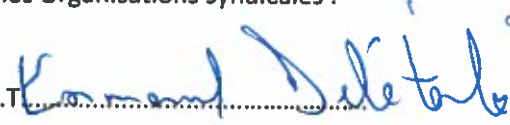

Le présent accord est applicable jusqu'au 30/06/2020, date à laquelle il cesse de plein droit de produire ses effets. Toutefois les parties signataires pourront convenir de la reconduction expresse de l'accord. A cet effet, elles conviennent de se réunir, au plus tard le 31/12/2019, pour décider de cette éventuelle reconduction et de ses modalités. Pendant sa durée d'application, la révision partielle ou totale du présent accord pourra être demandée notamment en cas d'évolution des textes législatifs et réglementaires, ou de nécessité d'adaptations sur la mise en œuvre des nouveaux dispositifs.

Fait à Paris, le 24 juillet 2015




Pour la Fédération Nationale du Crédit Agricole : 

Pour les Organisations syndicales :

C.F.D.T.  

C.F.T.C-AGRI.....

S.N.E.C.A.- C.G.C. .....

F.O.....

C.G.T. .....




S.U.D.- C.A.M.....