

**ACCORD DU 30 NOVEMBRE 2007  
RELATIF AUX CONDITIONS DE TRAVAIL AU SEIN DES  
CAISSES REGIONALES DE CREDIT AGRICOLE**

Entre les soussignés :

- La Fédération Nationale du Crédit Agricole,  
représentée par M. DAVID,

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.G.C.)  
représenté par M.
- . Union Nationale des Syndicats Autonomes / Crédit Agricole et ses filiales  
(UNSA/CA)  
représentée par M.
- . Fédération des Employés et Cadres (F.O.)  
représentée par M.
- . Syndicat National Indépendant des Agents du Crédit Agricole Mutuel  
(S.N.I.A.C.A.M.)  
représenté 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.
- . Union des Syndicats de Salariés du Crédit Agricole Mutuel  
(S.U.D-C.A.M.)  
représentée par M.

d'autre part,

## Préambule

Le présent accord se situe dans le cadre de la volonté, partagée par les Caisses régionales de Crédit Agricole <sup>(1)</sup> et les organisations syndicales signataires, d'enrichir le socle social des Caisses régionales de dispositions devant concourir à l'amélioration des conditions de travail des salariés.

Convaincues que les transformations régulières des conditions d'exercice de la profession bancaire et des attentes de la clientèle peuvent représenter de réelles opportunités de croissance, harmonieuse et durable, les parties signataires souhaitent encourager les démarches concourant au développement conjugué de la relation et du service client, du bien-être au travail et de la bonne marche de l'entreprise.

Dans un environnement en mutation, les parties signataires ont ainsi entendu souligner, l'importance qu'elles attachaient au bien-être au travail des salariés, non seulement en tant que facteur de développement personnel, mais aussi, en tant que vecteur de la réalisation des ambitions stratégiques de l'entreprise.

Cet accord s'inscrit également dans le prolongement des orientations majeures du Congrès de Dijon réaffirmant le rôle essentiel des hommes et des femmes dans la stratégie de développement et de progrès des Caisses régionales et du groupe.

Le contenu du présent accord a été élaboré à partir de diagnostics réalisés au cours des dernières années dans les Caisses régionales, sur l'évolution des organisations et des métiers, sur les perceptions des salariés de leurs conditions de travail mais aussi sur les adaptations à opérer au regard des enjeux essentiels identifiés en termes de relation client et de distribution multi-canal.

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

Au regard des enseignements de ces diagnostics, conscientes des avancées déjà réalisées ou en cours quant aux conditions de travail, les parties signataires ont relevé cinq pistes d'actions devant concourir à l'amélioration du bien-être au travail des salariés :

- La conduite de projet et la gestion du changement
- Les relations professionnelles
- La gestion des actes d'incivilité
- La préparation personnelle au changement
- L'organisation, la planification et le suivi du travail

Compte tenu des interdépendances existantes entre les quatre premiers thèmes, leur traitement conjoint est apparu souhaitable, les parties convenant de traiter ultérieurement le cinquième thème et, en ce sens, d'engager les négociations sur ce dernier avant la fin du 1<sup>er</sup> semestre 2008. L'approche conjointe de ces quatre axes permettra de mettre en perspective les dispositions contenues dans plusieurs accords déjà en vigueur au Crédit Agricole et contribuant d'ores et déjà à la qualité des conditions de travail des salariés des Caisses régionales de Crédit agricole.

## **1. LA CONDUITE DE PROJET ET LA GESTION DU CHANGEMENT**

Les Caisses régionales de Crédit Agricole ont déjà connu de nombreuses évolutions, liées à l'extension progressive de leur champ de compétence, à leur développement commercial et à leur recherche de compétitivité. Elles doivent poursuivre leur transformation pour atteindre leurs objectifs de satisfaction client et de conquête, dans un environnement changeant, de par la concurrence accrue, l'essor des nouvelles technologies, l'évolution des attentes de la clientèle, le renforcement du cadre réglementaire, etc...

Face à ces évolutions indispensables et durables, les parties signataires reconnaissent l'importance des enjeux attachés à la nécessaire adaptation au changement, et l'importance de l'intégration de la dimension humaine dans la conduite de projet.

Le Crédit Agricole souhaite promouvoir des approches de conduite de projet (lors des différentes phases de diagnostic, de conception et de mise en œuvre) construites autour des 6 principes généraux suivants :

### ***1.1 Principes de conduite de projet :***

- Veiller à ce que les diagnostics préalables aux projets de changement appréhendent pleinement les enjeux en termes de relation et service client, de bien-être au travail des salariés et de la bonne marche de l'entreprise.

- Présenter les diagnostics et projets aux instances représentatives du personnel dans leurs domaines de compétences et en particulier au CHSCT, en mettant en perspective les incidences sur ces trois enjeux.
- Lors des phases de diagnostic, associer le plus grand nombre de managers et salariés concernés, notamment en les informant le plus tôt possible des premiers enjeux relevés, en recueillant leur appréciation pour compléter l'analyse et en sollicitant leurs suggestions.
- Lors des phases de conception des projets, associer différents managers et salariés concernés, en veillant à la diversité des compétences, en les informant le plus tôt possible du diagnostic consolidé et en encourageant leur participation et leur responsabilisation à l'élaboration des scénarii d'évolution qui seront décidés par la direction.
- Lors de la mise en œuvre des projets, associer le plus grand nombre de managers et salariés concernés, notamment en recueillant leurs suggestions puis leur contribution effective.
- Développer un accompagnement personnalisé des salariés en termes d'adaptation au changement afin de prendre en compte la diversité des projets et la variété des écarts entre compétences cibles et compétences détenues.

Il est rappelé que la promotion des 6 principes précités ne doit pas altérer la confidentialité des projets vis-à-vis de l'extérieur.

### ***1.2 Adaptation des principes aux types de projets :***

Compte tenu de la diversité des changements conduits par les Caisses régionales, les parties signataires conviennent que la promotion des 6 principes précités doit être placée sous le sceau du pragmatisme. Ainsi, les étapes de conduite de projet doivent être adaptées aux échéances, à la nature, au niveau du changement et aux projets conduits en parallèle, notamment les projets transverses.

La conduite de projets doit tenir compte de deux paramètres principaux :

- le niveau de transformation
- les délais ou échéances, (court ou moyen-long terme)

paramètres qui sont, selon les faits générateurs du changement, choisis ou imposés.

La corrélation entre ces deux paramètres permet de définir quatre types de changements auxquels peuvent être associées quelques caractéristiques en termes de conduite de projet :

- **Le changement de crise** : C'est un changement imposé, à opérer dans des délais courts, pour résoudre un dysfonctionnement ou répondre à une contrainte soudaine (exemples : obligation légale immédiate, incident technique, etc.). Reposant généralement sur des événements ponctuels et/ou imprévus, le changement de crise suppose la mise en œuvre rapide de solutions adaptées. Les phases de diagnostic et d'échange sont alors raccourcies, le nombre d'acteurs sollicités étant limité.
- **Le changement prescrit** : C'est un changement imposé pouvant être apporté à moyen ou long terme, lié à une évolution de l'environnement réglementaire, technologique, concurrentiel, etc. (exemple : passage à l'euro). Pour ce type de changement, les phases de diagnostic, de recherche de solutions et de mise en œuvre auront une portée plus opérationnelle mais viseront à optimiser conjointement la relation et le service client, le bien-être au travail des salariés et la bonne marche de l'entreprise.
- **Le changement adaptatif** : C'est un changement choisi, conduit à court terme, (exemples : modification de tarification, nouveau produit, etc.). Les phases de diagnostic, d'élaboration et de mise en œuvre devront être conduites dans des délais permettant de saisir pleinement les opportunités.
- **Le changement construit** : C'est un changement choisi, à moyen-long terme (exemples : changement de système d'information, changement de méthode de vente, etc.). Les principes de conduite de projet énoncés au paragraphe 1.1 pourront y trouver leur pleine expression.

### **1.3 Accompagnement du changement :**

Les parties signataires, soucieuses de prendre en compte la diversité des projets et la variété des écarts entre compétences cibles et compétences détenues, souhaitent adapter et personnaliser les réponses apportées aux salariés dans le cadre du changement.

Ainsi, pour les changements impactant la situation de travail, les Caisses régionales s'engageront à mettre en œuvre des actions d'accompagnement appropriées, afin de permettre aux collaborateurs de maîtriser à courte échéance les nouvelles compétences, les nouvelles méthodes et les nouveaux outils, ainsi que les nouvelles procédures induites par le changement.

Afin que les mesures d'accompagnement soient optimales, et sachant que les écarts entre compétences cibles et compétences détenues sont nécessairement hétérogènes, les Caisses régionales s'engageront dans des démarches de personnalisation accrue des réponses. Elles porteront une attention particulière à l'expression des besoins des salariés, tant en termes de contenu que de nature d'accompagnement.

Tout en privilégiant les échanges, les Caisses régionales pourront, afin d'appréhender précisément les besoins et identifier les réponses adaptées, mettre en œuvre des outils d'évaluation des compétences (quizz, auto-évaluation, etc...).

Sur la base des écarts entre compétences acquises et compétences attendues, les réponses se distingueront par :

- leur nature : information, documentation, formation "traditionnelle", formation alternée, mises en situation, etc. ;
- leur intensité ;
- leur contenu : "troncs communs" de formation, modules optionnels, etc.

Elles pourront ainsi prévoir des mesures spécifiques d'accompagnement pour les salariés en difficulté.

#### ***1.4 Implication et accompagnement des managers, facteurs clés de réussite***

Apporter de la visibilité sur les projets de changement, expliciter les éléments de diagnostic et le sens du changement envisagé, rechercher l'adhésion, comprendre les objections, prendre en charge des suggestions, encourager les contributions pertinentes dans un contexte local, personnaliser les réponses d'accompagnement... sont autant de facteurs clés de succès pour lesquels les managers jouent un rôle essentiel.

Les managers contribueront pleinement aux processus de communication et de conduite du changement. Les Caisses régionales les accompagneront dans cette mission et mettront à leur disposition supports, méthodes et outils contribuant au succès et à l'homogénéité de ce type de démarche.

## **2. LES RELATIONS PROFESSIONNELLES**

Conscientes que les relations professionnelles impactent fortement les conditions de travail des salariés, les parties signataires souhaitent promouvoir la mise en œuvre de chartes des relations professionnelles.

En effet, la mise en place de relations professionnelles s'appuyant pleinement sur les notions de respect de la dignité et de la considération des personnes, de solidarité, de responsabilité, de proximité, de développement, de sens du service et de compétitivité, peut contribuer à développer conjointement la relation et le service client, le bien-être au travail des salariés et la bonne marche de l'entreprise.

Ces chartes, à élaborer au niveau local dans le cadre d'une démarche participative, ont notamment pour objectif de mettre en évidence des comportements responsabilisants et favorables aux relations professionnelles à tous les niveaux. Elles encouragent et favorisent des relations harmonieuses entre managers et collaborateurs, entre collaborateurs mais aussi entre salariés et clients.

Elles pourront notamment porter sur les thèmes suivants : charte du management, charte de prévention du harcèlement, etc....

### **2.1 Les relations managériales**

En considérant que les managers ont à consacrer un temps suffisant au management et à l'animation des ressources humaines, les parties conviennent que les relations avec leurs collaborateurs pourront être précisées autour des items suivants :

- Reconnaître chaque salarié (confiance, écoute, respect mutuel, etc....)
- Donner du sens et de la cohérence (information, mise en perspective, communication et partage de la politique de la Caisse régionale, etc...)
- Agir collectif (information sur les projets transversaux, synergies entre structures et métiers, fixation des objectifs, entraide etc....)
- Faire progresser (développement des compétences, transparence, délégation, droit à l'erreur, prise en compte par des formations adaptées des problématiques de reconnaissance, de santé et de conditions de travail, de prévention du stress, etc....)

## **2.2 Les relations entre collaborateurs**

Les relations entre collaborateurs, y compris les relations entre un salarié et son responsable, pourront être précisées autour des items suivants :

- Reconnaître chacun (confiance, communication et information transparente, respect mutuel, écoute, etc.)
- Agir collectif (échange et partage d'information et de connaissances, mobilisation autour des objectifs, solidarité, synergies entre les différents acteurs de l'entreprise, etc.)
- Jouer pleinement son rôle (mobilisation autour des missions confiées, respect des principes d'action de l'entreprise, solidarité, projets transversaux, etc.)
- Développer et entretenir ses compétences (mise en œuvre de ses compétences professionnelles, formation - information régulière, acteur de son projet professionnel, etc...)

Les parties signataires soulignent un des rôles clés de la DRH : être un lieu d'écoute, de régulation et de recours éventuel dans les relations managers-collaborateurs.

## **2.3 Les relations avec les clients**

Les relations avec les clients pourront être précisées autour des items suivants :

- Reconnaître chaque client (confiance a priori, empathie, écoute, réponses efficaces et personnalisées, information transparente, qualité de service, etc...)
- Construire une relation durable : offrir le bon produit, au bon client, au bon moment, contacter le client en mode multi canal, anticiper les événements, etc...



### **3. LA GESTION DES ACTES D'INCIVILITE :**

Si la mise en œuvre effective de relations clients construites autour des items précisés au paragraphe 2.3 doit largement contribuer à instaurer des relations de confiance entre clients et collaborateurs, les Caisses régionales et organisations syndicales signataires reconnaissent que des incivilités, dont les éléments déclencheurs sont généralement indépendants de la volonté des salariés (ex : arrêt temporaire d'un automate, chèque impayé, actes obligatoires au regard de la réglementation, erreurs de la banque, etc.), peuvent également altérer la qualité de la relation entre clients et collaborateurs.

#### ***3.1 Prévention des actes d'incivilité***

Les parties signataires invitent les Caisses régionales à mettre en œuvre des dispositifs de prévention des incivilités tels que :

- Mise en place de démarches d'analyse et de résolution des éléments déclencheurs des incivilités ;
- Diffusion de méthodes de contournement vis-à-vis de l'agressivité (*formation des salariés, managers et collaborateurs, aux comportements à privilégier lors d'attitudes anormales des clients, réunion d'échanges au sein des unités*)
- L'aménagement d'espaces clients conviviaux ;
- etc...

#### ***3.2 Accompagnement des collaborateurs suite à des actes d'incivilité***

Les Caisses régionales s'engagent à mettre en place des processus d'accompagnement tels que :

- **Appui médical** : recours à un médecin, déclaration d'accident du travail auprès de la MSA en fonction de la nature de l'agression (en particulier en cas d'agressions physiques ou autres agressions graves, pour préserver les intérêts des salariés), recours à des cellules d'appui psychologique...
- **Appui juridique** : dépôt de plainte, prise en charge des frais inhérents aux procédures engagées, recherche d'avocats...

#### ***3.3 Suivi local et national des actes d'incivilité***

Les parties signataires, soucieuses d'appréhender le niveau et les tendances d'évolution des actes d'incivilités, conviennent qu'un suivi national de ces actes et des dispositifs de prévention mis en place, sera réalisé chaque année lors de la réunion de la Commission Plénière de Concertation.

Ce suivi national sera alimenté par les suivis locaux réalisés en Caisses régionales, présentés annuellement aux CHSCT.

Les actes d'incivilités seront recensés autour des 3 types suivants définis par le droit pénal.

- **Les agressions verbales** se caractérisent par des actes d'injures ou de menaces. Globalement, une injure est une parole offensante adressée à une personne dans le but de la blesser délibérément, en cherchant à l'atteindre dans son honneur et sa dignité. Le Code pénal (CP) prévoit deux types d'injures, des injures d'ordre général régies par l'article R.621-2, et des injures d'ordre racial, homophobe, religieux définies selon les articles R.624-4 et 222.18.  
Par ailleurs, on distingue trois catégories de menaces, des menaces de mort sans ou sous conditions (art 222-17 et 222-18 du CP), des menaces de violence (art 623-1 du CP), des menaces de dégradations (R.631-1, R.634-1, 322-12 et 322-13 du CP).
- **Les agressions comportementales** se déterminent par des actes de harcèlement (art 222-33-2, 222-16 et 226-4 du CP), de chantage (art 312-10 et 312-11), bruits et tapages injurieux (art 623-2 du CP), destructions et dégradations (art 322-1, R.635-1 du CP) et obstruction (art 431-1 du CP).
- **Les agressions physiques** se définissent par des actes de violences légères (art R.625-3, R.625-1 et R.624-1 du CP), de coups et blessures avec la notion d'intention (art R.625-3, R.625-1, R.624-1, 222-11, 222-10, 222-9, 222-13, 222-12 du CP).

#### **4. PREPARATION PERSONNELLE AU CHANGEMENT**

Dans un environnement et des entreprises en évolution permanente, l'actualisation régulière et soutenue des compétences apparaît être un moyen privilégié pour développer conjointement la relation et le service client, le bien-être au travail des salariés, leur évolution professionnelle et la bonne marche de l'entreprise.

La compétence étant la mise en œuvre effective et reconnue de connaissances, pratiques et comportements dynamiques en vue de produire la performance attendue par la Caisse régionale dans un emploi, le développement des compétences suppose la conjugaison d'actions impliquant salariés, managers et entreprise.

L'exercice de responsabilités différentes, la formation régulière contribuent à la compréhension de son environnement de travail et à l'actualisation des compétences. Conformément aux dispositions de l'accord du 4 février 2004 sur « la gestion des ressources humaines tout au long de la vie professionnelle » et de l'accord du 30 novembre 2007 sur la formation professionnelle, les Caisses régionales veilleront à créer les conditions favorables à la formation constante de leurs salariés et à la réalisation de mobilités professionnelles concourant au développement des compétences.

Les parties signataires invitent les Caisses régionales, notamment dans le cadre de leurs dispositifs de GPEC, à :

- Donner aux salariés et à leurs managers une visibilité suffisante sur les tendances évolutives des métiers de l'entreprise et les passerelles entre les différents métiers, afin que chaque salarié puisse construire son propre projet professionnel et être conseillé par ses responsables.
- Rechercher un équilibre adapté de leur plan de formation entre formations destinées à l'adaptation au poste de travail, formations dédiées au maintien dans l'emploi et actions participant au développement des compétences.
- Porter, en relation avec les managers, une attention soutenue aux conditions d'une activité et d'un développement professionnel tout au long de la vie, à travers notamment de dispositifs de veille tels que l'examen de la situation des salariés :
  - n'ayant pas suivi de formation depuis 3 ans ;
  - évoluant dans le même emploi depuis plus de 7 ans ;
  - ayant fait l'objet de deux appréciations insuffisantes consécutives dans un même emploi au cours d'une période de 4 ans ;
  - dont le contenu de l'emploi pourrait être impacté par des évolutions techniques, technologiques ou organisationnelles probables à plus ou moins brève échéance ;
  - de retour d'absence de longue durée ;
  - ayant exprimé à plusieurs reprises un souhait de mobilité vers des domaines d'activités dans lesquels des opportunités se présentent.

#### **5. MODALITES DE DECLINAISON DE L'ACCORD AU NIVEAU LOCAL**

Une concertation sur les modalités de déclinaison de l'accord dans les Caisses régionales devra avoir lieu avant la fin du premier trimestre 2008 avec deux correspondants désignés par les organisations syndicales signataires.

En cas d'ouverture de négociations au niveau local, les accords conclus ne pourront déroger aux dispositions du présent accord, sauf dans un sens plus favorable.

#### **6. DUREE DE L'ACCORD**

Le présent accord est applicable jusqu'au 31 décembre 2010, date à laquelle il cesse de plein droit, de produire ses effets.

Toutefois, les parties contractantes pourront convenir de la reconduction expresse de l'accord. A cet effet, les parties signataires conviennent de se réunir, au plus tard le 30 septembre 2010, pour décider de cette éventuelle reconduction et de ses modalités.

Fait à Paris, le 30 novembre 2007.

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

U.N.S.A - CA

F.O

S.N.I.A.C.A.M

C.G.T

S.U.D - C.A.M