

**ACCORD DU 15 FEVRIER 2011  
SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL  
AU SEIN DES CAISSES REGIONALES DE CREDIT AGRICOLE  
(Volet organisation, planification et suivi du travail)**

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 30 novembre 2007, la Fédération Nationale du Crédit Agricole et la CFDT, la CFTC, le SNECA-CGC, FO et le SNIACAM, ont signé un accord sur les conditions de travail au Crédit Agricole portant sur la conduite de projet et la gestion du changement, les relations professionnelles, la gestion des actes d'incivilité et la préparation personnelle au changement (Accord de Branche du 30 novembre 2007 relatif aux conditions de travail au sein des Caisses régionales de Crédit Agricole, Volets 1 à 4, reconduit par avenant du 21 décembre 2010).

La Fédération Nationale du Crédit Agricole a poursuivi la négociation avec les partenaires sociaux sur les conditions de travail et plus particulièrement sur l'organisation, la planification et le suivi du travail. Souhaitant promouvoir une approche innovante des conditions de travail, trois principes structurants ont été retenus de manière concertée pour avancer dans la démarche :

- Ne pas entrer dans une négociation centrée uniquement sur le stress, traduisant ainsi la volonté de traiter les causes profondes plutôt que les symptômes, et considérant que l'approche retenue permet de répondre à la problématique de la santé au travail,
- Rechercher des solutions répondant de manière équilibrée au triptyque : bien-être au travail des salariés, satisfaction des clients et bonne marche de l'entreprise,
- Engager la négociation par une phase de diagnostic préalable, intégrant la perception des différentes parties prenantes (Directions, Salariés, Organisations syndicales, Médecine du travail,...).

S'appuyer sur une analyse rigoureuse et objective a constitué un choix fondamental de la démarche afin d'identifier les points forts pouvant constituer de réels appuis à préserver et les points d'amélioration auxquels il est nécessaire d'apporter des solutions concrètes.

Une enquête réalisée fin 2008 auprès d'un échantillon représentatif de 15 000 salariés avec un taux de participation de 56% a permis à ces derniers d'exprimer des attentes fortes et de nombreuses propositions d'amélioration de leurs conditions de travail.

Sur la base des données recueillies, la Fédération Nationale du Crédit Agricole et les Organisations syndicales, avec l'aide de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT), ont conduit un travail de diagnostic approfondi sur les quatre thèmes étant ressortis comme des pistes de travail prioritaires :

- Le système d'information,
- L'organisation du travail,
- Le management du travail,
- Les conditions matérielles et physiques de travail.

Pour chacune des pistes, à travers l'observation des situations de travail des salariés, des investigations complémentaires ont été réalisées, en Caisse régionale, par des experts de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail.

De nombreuses séquences de travail avec les Organisations syndicales ont permis d'enrichir les éléments de constat, construisant ainsi, par des travaux d'approfondissement successifs, un diagnostic partagé.

En s'attachant à la réalité du travail des salariés, des chantiers opérationnels à mettre en œuvre ont été identifiés en réponse à ce diagnostic.

La démarche nationale a permis de positionner le sujet des conditions du travail à l'agenda stratégique des Caisses régionales<sup>(1)</sup> 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.

Au-delà des chantiers opérationnels, les Caisses régionales entendent s'engager dans une démarche pérenne d'amélioration continue des conditions de travail des salariés.

Traduisant ainsi leur volonté de placer le travail, et par là-même le salarié dans l'exercice de son activité professionnelle, au centre des préoccupations et au cœur des projets en tant que facteur de performance de l'entreprise de demain, en cohérence avec le projet de Groupe, les Caisses régionales décident :

- La mise en œuvre d'engagements de fond sur sept thématiques majeures pour les conditions de travail,
- La création d'un Observatoire national des conditions de travail, porteur de l'innovation sociale en Caisse régionale.

La création de cet Observatoire national traduit la volonté des parties de créer les conditions d'un dialogue social orienté vers la recherche de solutions innovantes pour construire le cadre social de demain, porteur des exigences et des valeurs du Crédit agricole.

<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

## **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, 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 des quatorze chantiers opérationnels qui seront lancés sous l'égide de l'Observatoire national 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. 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.

Ces engagements portent sur sept thématiques.

### **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,
- 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).

### **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 l'utilisateur final dans la conduite des projets.

### **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 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,
- 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 devront être déclinées et prolongées par des plans d'actions concrets en Caisse régionale adaptés aux contextes locaux, afin de donner à voir aux salariés des résultats concrets sur les conditions de réalisation de leur travail.

Cette déclinaison des engagements sera discutée dans toutes les Caisses régionales avec les instances représentatives du personnel (en principe le CHSCT, compte tenu de son domaine de compétence).

## **Article 2 : L' Observatoire national 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 privilégier l'expérimentation, afin d'encourager le caractère opératoire des pistes de travail et leur inscription au plus près des questions concrètes posées dans les Caisses régionales.

### **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 et 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.).

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

Il veille à la diffusion des travaux dans l'ensemble des Caisses régionales. En soutien, un outil de type plate-forme de ressources garantit la fluidité des échanges au sein de l'Observatoire et notamment la diffusion des retours d'expérience et des bonnes pratiques, le partage de connaissances et la montée en compétences de l'ensemble des acteurs.

## **2.2. Composition de l'Observatoire**

Conformément aux choix innovants qui ont présidé depuis le démarrage du chantier, cet espace sera distinct des instances traditionnelles de négociation et permettra d'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, Directeurs généraux adjoints, Directeurs ressources humaines, Directeurs bancaires, Directeurs commerciaux,
- Des Invités permanents : la Directrice scientifique et technique 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, membre de la CRH.

Au niveau opérationnel, l'Observatoire national se réunira une fois par semestre en réunion plénière. Des groupes de travail ad hoc pourront être constitués sur proposition de l'Observatoire national, pour éclairer les travaux sur des thématiques particulières.

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

L'appel à contribution consiste à identifier ce qui est déjà développé en Caisse régionale afin de repérer les « bonnes pratiques » pouvant donner lieu, sur une thématique donnée, à un retour d'expérience et une diffusion dans les Caisses régionales.

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.

Le plan de travail de l'Observatoire pour les deux années à venir, période de la durée du présent accord, est constitué prioritairement des quatorze chantiers opérationnels.

Ces chantiers constituent les réponses à apporter aux constats et problématiques remontés du terrain lors de la phase de diagnostic. Par leur mise en œuvre, ils doivent permettre d'améliorer les conditions de travail des salariés en Caisse régionale. Le détail de chacun des quatorze chantiers opérationnels à lancer est présenté dans l'Annexe du présent accord.

## **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 31/12/2012, 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 30/09/2012, pour décider de cette éventuelle reconduction et de ses modalités.

Fait à Paris, le 15 février 2011

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.....

**Annexe de l'accord sur les conditions de travail**  
**(Volet organisation, planification et suivi du travail) :**  
**Détail des 14 chantiers constituant le plan de travail de l'Observatoire**

**Préconisation n°1 : Concevoir un poste de travail répondant au cahier des charges de l'utilisateur, du client et en phase avec nos ambitions technologiques**

- **Enjeux**

Le poste de travail de demain, véritable soutien à l'activité de travail des salariés et facteur de performance de la Caisse régionale

- **Préconisation détaillée**

Intégrer un regard pluridisciplinaire dans l'élaboration du poste de travail NICE : sur la technologie, l'ergonomie, l'impact en termes d'évolution métier, la prise en compte des usages, etc.

- **Résultats attendus**

Un poste de travail répondant aux besoins des utilisateurs et des clients et conforme aux attentes en termes d'innovation technologique

**Préconisation n°2 : Elaborer et outiller une méthodologie de Maîtrise d'Ouvrage propre au Crédit Agricole, innovante du point de vue de la prise en compte des "usages"**

- **Enjeux**

Mettre l'utilisateur en situation de travail au cœur de la conception et de la mise en œuvre des projets SI et ce dès l'amont des projets

- **Préconisation détaillée**

Les principes directeurs de cette méthodologie seraient :

- L'analyse des usages (notamment à travers des démarches d'intégration des utilisateurs en situation de travail), et ce, dès les phases amont des projets, permettant ainsi d'intégrer une vision client interne et externe
- L'association des utilisateurs dans la conduite et la validation des projets
- Un regard pluridisciplinaire sur les situations de travail, notamment des ergonomes

- **Résultats attendus**

- Des utilisateurs associés dès les phases amont des projets SI
- Une méthodologie en matière de projets informatiques qui permette une adéquation forte des systèmes de travail à l'activité de travail et aux besoins des utilisateurs
- Des Maîtrises d'Ouvrage (MOA) formées à la nouvelle méthodologie et garantes de sa mise en œuvre

### **Préconisation n°3 : Intégrer les utilisateurs dans la conception du chantier formation dès l'amont des projets**

- **Enjeux**

Développer à tous les niveaux de l'organisation une organisation apprenante

- **Préconisation détaillée**

L'association des utilisateurs finaux en amont comme facteur clé de succès de la formation : association plus forte des utilisateurs dans la conception des parcours de formation, dans l'élaboration des bagages de formation

- **Résultats attendus**

- Une prise en main rapide des outils par les salariés
- Un réseau d'utilisateurs clés référents

### **Préconisation n°4 : Développer la dématérialisation pour optimiser les processus métiers**

- **Enjeux**

Diminuer la charge administrative des salariés et accroître la satisfaction client par des processus plus fluides et dématérialisés

- **Préconisation détaillée**

Analyser les processus métiers afin d'identifier les opportunités d'amélioration : optimisation des imprimés, dématérialisation des documents, etc.

- **Résultats attendus**

Des processus de travail plus fluides, une diminution de la charge de travail des salariés sur ces activités, une relation client facilitée

## **Préconisation n°5 : Réinvestir le champ de l'organisation des espaces de travail par la DRH en partenariat avec les CHSCT et les Médecins du travail**

### - **Enjeux**

Des conditions matérielles et physiques de travail, facteur d'amélioration de la qualité de vie au travail des salariés et de performance de l'entreprise

### - **Préconisation détaillée**

Piloter les projets d'aménagements et/ou les investissements immobiliers en partenariat avec les différentes parties prenantes : CHSCT, Services immobiliers, Direction commerciale, Médecin du travail et Préventeurs de la MSA, ...

Assurer la mise en place de dispositifs de veille dans le temps des espaces de travail notamment en lien avec les CHSCT (visite d'installation, etc.)

Mettre en place un processus de traitement des questions relatives aux conditions matérielles et physiques de travail et s'engager sur des délais de traitement (mise en place d'une hotline dédiée, ligne budgétaire spécifique, etc.)

### - **Résultats attendus**

Des espaces de travail fonctionnels adaptés aux besoins des salariés de manière pérenne

## **Préconisation n°6 : Elaborer un processus de co-construction des procédures faisant intervenir les utilisateurs très en amont**

### - **Enjeux**

Garantir l'orientation client interne et externe des procédures

### - **Préconisation détaillée**

- Développer un processus en matière d'élaboration des procédures permettant de clarifier les rôles et responsabilités et d'intégrer les utilisateurs finaux (dans un rôle de rédaction et de validation) lors de l'intégration et/ou la mise à jour de règles et procédures
- Développer le partage de bonnes pratiques en la matière

### - **Résultats attendus**

Des procédures adaptées et cohérentes par rapport à l'activité réelle des salariés

## **Préconisation n°7 : Réinvestir le champ de l'organisation du travail en Caisse régionale en développant une méthode d'analyse du travail propre au Crédit Agricole**

### - **Enjeux**

Replacer le travail des salariés au cœur de l'entreprise et des préoccupations des Directions des Caisses régionales

### - **Préconisation détaillée**

Construire une méthode d'analyse du travail associant les utilisateurs et permettant :

- D'objectiver, par des exemples concrets issus d'analyse du terrain, la réalité des situations de travail sur un champ donné (ex : charge administrative)
- De partager des situations de travail avec les acteurs qui prescrivent, conçoivent ou aménagent les systèmes de travail (organisation, procédures, espaces, SI...)
- D'améliorer les conditions de réalisation du travail (réingéniering des processus, aide aux choix en matière d'organisation)

### - **Résultats attendus**

- Des méthodes d'analyse du travail pertinentes et mises en œuvre par les Directions concernées en Caisse régionale (Organisation, DRH, etc.)
- Le travail, antithèse d'une "boîte noire"

## **Préconisation n°8 : Elaborer et mettre en place un processus de partage des orientations et des objectifs**

### - **Enjeux**

L'alignement stratégique comme facteur clé de l'engagement des salariés et de la performance de l'entreprise

### - **Préconisation détaillée**

Cette démarche pourrait consister en plusieurs points :

- Repenser les modes de partage des orientations et des objectifs en créant des espaces de discussion, de réflexion et d'ajustement avec les équipes
- Valoriser le secteur/région comme marché à part entière au sein de la Caisse régionale ou le département/service pour les fonctions support : le manager de manager, responsable de la performance de son entité disposant de marges de manœuvre sur l'animation et la mise en œuvre des orientations et des objectifs (cf. Concept de manager entrepreneur, chef d'entreprise de son entité et co-construisant avec son équipe les objectifs de performance de l'entité)

### - **Résultats attendus**

Des salariés et managers parties prenantes des orientations stratégiques, comprenant le sens et alignés avec la stratégie d'entreprise

## Préconisation n°9 : Penser et sécuriser le travail des salariés en "mode dégradé"

### - Enjeux

Atténuer la charge mentale de régulation incombant aux salariés lors de dysfonctionnements (SI ou absences significatives)

### - Préconisation détaillée

- Intégrer le travail en "mode dégradé" comme modalité de réalisation des processus de travail
- Caractériser les absences selon la taille de l'unité, le métier exercé, l'activité et le nombre de jours d'absence, une absence imprévue de plus de dix jours pouvant être considérée dans certaines situations comme significative
- Analyser et qualifier les solutions possibles en matière d'organisation du travail lors d'absences significatives

### - Résultats attendus

- Des salariés connaissant les procédures à appliquer en cas de dysfonctionnements et donc moins déstabilisés notamment en situation de face à face client
- Des solutions d'organisation du travail adaptées à la charge de travail de l'unité en cas d'absence significative

## Préconisation n°10 : Renforcer l'attention portée par les managers en matière d'accompagnement des équipes à la réalisation des activités

### - Enjeux

Repositionner le travail et ses conditions de réalisation au centre de l'attention du management

### - Préconisation détaillée

Les points clés à investiguer sur le management du travail portent sur :

- Pilotage et suivi des indicateurs / objectifs notamment le suivi plus fréquent que le rythme hebdomadaire, qui doit être réservé exclusivement à l'accompagnement temporaire de certaines situations particulières : la prise de fonction d'un salarié lors de son embauche, d'une mobilité ou l'accompagnement d'un salarié en difficulté conjoncturelle
- Posture du manager
- Réflexion sur la politique RH (compétences, gestion de carrière : réflexion sur les attendus des N+1 et N+2, accompagnement lors des prises de fonction des managers, stabilisation des équipes : durée moyenne dans un poste de manager, association des managers à la politique RH notamment recrutement, animation de groupes d'échange entre pairs)

### - Résultats attendus

- Des managers recentrés sur le travail, les conditions de réalisation de celui-ci et l'accompagnement des équipes
- Des salariés disposant de marges de manœuvre pour mener à bien leur activité et d'un soutien de leur management sur le travail réalisé et les efforts fournis

**Préconisation n°11 : Faciliter la recherche d'informations  
grâce à un moteur de recherche performant**

- **Enjeux**

Compte tenu du caractère stratégique de l'accès à l'information, faire de celle-ci un véritable soutien et un facilitateur du travail des salariés

- **Préconisation détaillée**

Deux caractéristiques clés pour l'accès à l'information :

- Un moteur de recherche performant
- Une indexation fiable des documents

- **Résultats attendus**

Une information facilement accessible pour l'ensemble des salariés

**Préconisation n°12 : Mettre en place un processus d'amélioration continue  
au niveau du Système d'Information reposant sur  
l'analyse de la satisfaction des utilisateurs, suivie dans le temps**

- **Enjeux**

Garantir l'adéquation des outils informatiques aux besoins des utilisateurs de manière pérenne

- **Préconisation détaillée**

- Partager des critères / indicateurs de satisfaction des utilisateurs (performance, confort d'utilisation, etc.) au niveau SI unique
- Mettre en place des dispositifs globaux d'écoute terrain

- **Résultats attendus**

Des outils informatiques évolutifs et performants (sur le plan fonctionnel et technique) grâce à la mesure de la satisfaction des utilisateurs

**Préconisation n°13 : Mettre en place un processus d'amélioration continue au niveau du Système d'Information reposant sur la remontée et l'exploitation des propositions d'amélioration des salariés**

- **Enjeux**

Garantir l'adéquation des outils informatiques aux besoins des utilisateurs de manière pérenne

- **Préconisation détaillée**

Ce processus permettrait la remontée et le traitement des suggestions d'amélioration des utilisateurs dans le cadre du Système d'Information

- **Résultats attendus**

Des outils informatiques évolutifs et performants (sur le plan fonctionnel et technique) grâce à la prise en compte des propositions d'amélioration des utilisateurs

**Préconisation n°14 : Systématiser des échanges entre salariés du Siège et du Réseau basés sur des logiques d'immersion et/ou des missions d'amélioration**

- **Enjeux**

Favoriser la coopération et garantir la fluidité des processus entre Réseau et Siège

- **Préconisation détaillée**

Le résultat de ces missions internes pourrait consister en des rapports d'étonnement, propositions d'améliorations d'un processus, d'un département, d'une organisation, etc.

- **Résultats attendus**

- Des salariés Siège et Réseau sensibilisés aux problématiques et contraintes de chacun
- Des échanges facilités