

ACCORD DU 31 MARS 2021  
SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL  
AU SEIN DES ENTREPRISES  
DE LA BRANCHE DE CREDIT AGRICOLE

Entre les soussignés :

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

d'une part,

- Les organisations syndicales ci-après :
  - . Fédération Générale Agroalimentaire (C.F.D.T)  
représentée par M. Emmanuel DELETOILE
  - . Syndicat National de l'Entreprise Crédit Agricole  
(S.N.E.C.A. - C.F.E - C.G.C.)  
représenté par Mme Dominique HULIER
  - . Union des Syndicats de Salariés du Crédit Agricole Mutuel (S.U.D-C.A.M.)  
représentée par M.
  - . Fédération des Employés et Cadres (F.O.)  
représentée par M. Dominique MANISSIER

d'autre part,

<sup>DS</sup>  
GG

<sup>DS</sup>  
ED

<sup>DS</sup>  
DH

<sup>DS</sup>  
DM

## Préambule

Le 3<sup>ème</sup> accord sur les conditions de travail au sein de la branche professionnelle du Crédit Agricole s'inscrit dans la continuité des deux précédents accords signés respectivement en 2011 puis en 2015 par la Fédération Nationale du Crédit Agricole et plusieurs organisations syndicales représentatives de la branche.

- Le 15 février 2011 : accord signé par la Fédération Nationale du Crédit Agricole et la CFDT, le SNECA-CFE-CGC, la CGT, l'UNSA-CA et le SNIACAM
- Le 24 juillet 2015 : accord signé par la Fédération Nationale du Crédit Agricole et la CFDT, le SNECA-CFE-CGC et la CGT

La négociation et la signature de ces accords ont permis aux entreprises de la branche Crédit Agricole de positionner ce sujet à un niveau stratégique et de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue des conditions de travail de leurs salariés.

Cette démarche, par la recherche de solutions équilibrées, a ainsi donné tout son sens au triptyque de la performance durable du Crédit Agricole inhérente à son modèle mutualiste : satisfaction des clients, amélioration continue des conditions de travail et bonne marche de l'entreprise. Les entreprises de la branche s'engagent ainsi à mettre le travail et les conditions d'exercice de l'activité des salariés au cœur de leurs systèmes, de leurs organisations et de leurs projets de transformation, ainsi qu'à permettre le dialogue sur le travail.

Avec ce nouvel accord, les entreprises de la branche réaffirment que la réussite des transformations passe par l'engagement de tous les acteurs dans une culture d'attention aux conditions de travail et à la prévention. Elle repose sur une stratégie prenant en compte de manière pluridisciplinaire les situations de travail réelles dans les transformations du travail.

Au-delà du caractère novateur du contenu de l'accord depuis 2011, la singularité de la méthode pour aboutir à chacun des accords est majeure : un diagnostic de la perception des salariés a servi de base à la négociation, et il a été co-construit et partagé avec les partenaires sociaux.

En 2020, le diagnostic s'est ainsi articulé autour de 3 grands volets :

- La perception des conditions de travail par les salariés au travers de l'analyse quantitative et qualitative du baromètre social national IER 2019 (Indice d'Engagement et de Recommandation), notamment l'analyse des verbatim, complétée par des focus Groupe auprès d'un panel représentatif d'une centaine de salariés des entreprises de la branche
- Le bilan de la mise en œuvre de l'accord dans chacune des entreprises de la branche depuis 2011
- Le bilan des deux précédents plans de travail 2011/2015 puis 2016/2021 de l'Observatoire national

Ce 3<sup>ème</sup> accord s'inscrit dans un contexte 2020 / 2021 marqué par une crise sanitaire sans précédent. Tout au long de cette crise, les entreprises de la branche ont fait de la protection de leurs salariés et de leurs clients une priorité qui s'est traduite à la fois dans des protocoles sanitaires ad hoc et des organisations du travail les plus adaptées aux situations rencontrées. Cette période a été marquée par une accélération inédite des transformations notamment au niveau de l'organisation, des conditions de

travail et de la relation au travail. Elle a permis de réaffirmer concrètement l'engagement des entreprises de la branche Crédit Agricole autour de l'équilibre du triptyque client, salarié et entreprise.

Cet accord trouve aujourd'hui une résonance forte dans le nouveau projet stratégique des entreprises de la branche Crédit Agricole. Le projet Humain vise ainsi à développer la responsabilité en proximité avec deux leviers majeurs : une activité gérée à 90% en autonomie au niveau de la personne ou de l'équipe et une transformation du rôle des managers, soutenue par un accompagnement autour des pratiques managériales.

Un diagnostic sera de nouveau réalisé à l'occasion de la renégociation de l'accord, il intégrera notamment la perception des salariés exprimée dans l'Indice d'Engagement et de Recommandation.

## Sommaire de l'accord

### Article 1 : Les engagements de fond des entreprises de la branche

#### **1.1. Les thématiques des engagements des entreprises de la branche**

1.1.1. Organisation du travail et changements d'organisation

1.1.2. Le système d'information, les processus et l'environnement de travail, soutien à l'activité

1.1.3. Sens au travail

1.1.4. Réalisation dans le travail

1.1.5. Management du travail

1.1.6. Préparation des managers

1.1.7. Association des partenaires sociaux

#### **1.2. La mise en œuvre des engagements par les entreprises de la branche**

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

#### **2.1. Rôles & missions de l'Observatoire**

#### **2.2. Règles de fonctionnement & composition de l'Observatoire**

#### **2.3. Modes de fonctionnement**

#### **2.4. Les ressources développées par l'Observatoire à la disposition des entreprises de la branche**

#### **2.5. 3ème plan de travail de l'Observatoire**

#### **2.6. Communication**

### Article 3. Application et durée de l'accord

## **Article 1 : Les engagements de fond des entreprises de la branche**

Les enjeux de compétitivité et de performance auxquels nos entreprises sont confrontées, marqués dans le secteur bancaire par un contexte réglementaire prégnant, des évolutions technologiques rapides modifient les choix organisationnels ainsi que le modèle managérial et les pratiques associées.

Ces transformations sont menées à un rythme soutenu selon les orientations stratégiques de notre Groupe alliant le digital et l'humain en proximité. Le management et les conditions de travail des salariés sont au cœur de ces transformations.

Dans ce contexte, nous réaffirmons l'engagement des entreprises de la branche sur l'amélioration continue des conditions du travail, condition essentielle de la performance des entreprises de demain.

Au-delà du 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 entreprises de la branche.

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 entreprises de la branche entendent produire la performance en intégrant de manière équilibrée le triptyque : satisfaction des clients, amélioration continue des 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.

Ces engagements 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 entreprises de la branche**

#### **1.1.1. Organisation du travail et changements d'organisation**

Le diagnostic partagé mené au terme de l'accord précédent a mis en évidence l'importance du thème de l'organisation du travail et des changements d'organisation.

Le diagnostic a mis en lumière de réelles avancées :

- d'une part la prise en compte du travail réel en amont des projets et la réalisation de retours d'expériences associant les salariés,
- et d'autre part le développement de la digitalisation et l'automatisation de certains processus comme facteur de facilitation du travail des salariés.

Des points d'attention sont évoqués sur la poursuite de la simplification des processus et du développement des conditions de l'autonomie des salariés, révélés par la crise sanitaire.

## Les engagements des entreprises de la branche

Les entreprises de la branche s'engagent à promouvoir des organisations respectueuses des individus, en cherchant à développer les marges de manœuvre de chacun à tous les niveaux de l'organisation en favorisant l'implication personnelle et la mobilisation des savoir-faire, leviers majeurs de la performance.

Les entreprises de la branche s'appuieront sur les principes d'actions suivants :

- 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, doit être communiqué au CSE/CSSCT, préalablement à sa consultation
- S'attacher au travail réel en prenant en compte les activités réalisées par les salariés dans les processus métier, et les choix d'organisation (en intégrant les objectifs de développement de l'entreprise de la branche)
- Encourager 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 afin de garantir un véritable accompagnement des changements
- Favoriser l'expérimentation et la réalisation de retours d'expériences

### **1.1.2. Le système d'information, les processus et l'environnement de travail, soutien à l'activité**

Le diagnostic partagé mené au terme de l'accord précédent a mis en évidence l'importance des sujets suivants sur le thème du soutien à l'activité : des avancées ont été observées par les salariés sur le plan de l'environnement de travail (matériel et espaces de travail). L'organisation de Credit Agricole Technologies & Services et des Pôles Utilisateurs, avec une attention plus forte portée aux processus de travail constitue un véritable point d'appui. Même si des améliorations peuvent encore être apportées pour continuer à faciliter le travail des salariés, les parties conviennent que les outils informatiques ont connu une évolution positive.

## Les engagements des entreprises de la branche

Les entreprises de la branche s'engagent à promouvoir des innovations technologiques, des outils informatiques, des processus de travail et des environnements de travail constituant un soutien à l'activité des salariés et permettant de faciliter leur travail au quotidien.

Les entreprises de la branche s'appuieront sur les principes d'actions suivants :

- Prendre en compte le travail réel et l'analyse des « usages » des outils et des processus lors de la conception, du développement et du déploiement

- Associer dès les phases amont l'utilisateur final dans la conduite de projet en utilisant les méthodologies de l'Observatoire
- Développer la symétrie des attentions en prenant en compte les besoins des clients et des salariés dans la conception des outils et des processus de travail
- Continuer à investir dès l'amont la conception des espaces de travail à partir du travail réel en associant les salariés, les DRH, les CSE/CSSCT, les médecins du travail et les préventeurs de la MSA et en s'appuyant, si besoin, sur des compétences en ergonomie

### 1.1.3. Sens au travail

Le diagnostic partagé mené au terme de l'accord précédent a mis en évidence l'importance des sujets suivants sur le thème du sens au travail.

Les salariés ont fortement exprimé leur fierté d'appartenance au Crédit Agricole, leur fierté d'exercer le métier de Banquier mutualiste, porteur de sens, de valeurs et d'utilité. Le diagnostic a également mis en lumière des pratiques d'association des salariés à l'élaboration des plans d'actions dès l'amont des projets et le développement de la coopération Siège / Réseau. Des axes d'amélioration ont été identifiés sur la question du sens des transformations, le besoin de discussion et de reconnaissance du travail réalisé et la poursuite de la synergie Siège / Réseau au service de l'excellence relationnelle et opérationnelle.

#### Les engagements des entreprises de la branche

Les entreprises de la branche, en cohérence avec leurs valeurs de responsabilité et de proximité, s'engagent à créer les conditions du sens au travail en cherchant à permettre aux salariés de trouver le sens attendu dans la réalisation de leur travail.

Les entreprises de la branche s'appuieront sur les principes d'actions suivants :

- Encourager au maximum la décision au plus près de l'action (responsabilité en proximité) et développer les conditions permettant la coopération et l'entraide au niveau du collectif de travail
- Développer les marges de manœuvre et reconnaître dans les processus, modes opératoires et circuits de décision, l'autonomie des salariés, des managers et de l'équipe
- Réaffirmer la capacité et la légitimité de proposition et de décision de chaque salarié, en tant que levier de reconnaissance et d'engagement au travail
- Repenser les modes de partage des orientations et des objectifs en créant des espaces de discussion sur le travail permettant d'éclairer, d'écouter, de discuter et de partager avec les équipes afin que chacun puisse identifier le sens de la stratégie et des transformations en lien avec son travail

#### 1.1.4. Réalisation dans le travail

Le diagnostic partagé mené au terme de l'accord précédent a mis en évidence l'importance des sujets suivants sur le thème de la réalisation dans le travail.

La reconnaissance des salariés est ressortie comme un point clé dans le diagnostic. Le diagnostic a également mis en lumière l'entraide et le collectif de travail comme un véritable soutien à la réalisation du travail. Le diagnostic souligne sur le plan Ressources Humaines, la qualité de l'offre de formation pour favoriser l'évolution professionnelle et pointe des axes d'amélioration sur le vécu de la charge de travail, la visibilité et l'accompagnement sur les parcours professionnels et les bonnes conditions de réalisation des e-learning dans l'organisation du travail.

##### Les engagements des entreprises de la branche

Les entreprises de la branche, 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.

Les entreprises de la branche s'appuieront sur les principes d'actions suivants :

- Reconnaître le salarié comme acteur de son travail, en valorisant l'autonomie, l'initiative, l'innovation tout en reconnaissant le droit à « l'erreur »
- Développer des espaces de discussion sur le travail et de régulation afin de permettre l'échange et le partage sur les pratiques professionnelles et les difficultés rencontrées, le vécu au travail et la perception de la charge de travail

#### 1.1.5. Management du travail

Le diagnostic partagé mené au terme de l'accord précédent a mis en évidence l'importance des sujets suivants sur le thème du management du travail.

Le diagnostic fait ressortir un réel investissement des entreprises de la branche et des managers pour faire évoluer la culture managériale, créer de nouveaux référentiels managériaux et des outils d'accompagnement et de formation associés. Si le manager est perçu par les salariés comme un véritable soutien, à l'écoute, des points d'amélioration ressortent autour du sens du métier notamment sur le rôle d'accompagnement des transformations du manager et des nouvelles formes d'organisation du travail.

##### Les engagements des entreprises de la branche

Les entreprises de la branche s'engagent à promouvoir un management favorisant les collectifs de travail.



Les entreprises de la branche s'appuieront sur les principes d'actions suivants :

- Promouvoir des postures managériales de type manager ressource
  - Porter une attention plus forte à l'activité, aux efforts fournis, aux difficultés rencontrées
  - Encourager les pratiques de feedback individuel et collectif
    - réaliser un retour régulier, circonstancié et constructif aux salariés dans un objectif de reconnaissance et de développement
    - rechercher le feedback auprès des salariés de son équipe et de ses pairs sur sa propre pratique managériale
- Développer la discussion dans les équipes et la dynamique de l'action collective, notamment sur les questions d'organisation du travail

### **1.1.6. Préparation des managers**

Le diagnostic partagé mené au terme de l'accord précédent a mis en évidence l'importance des sujets suivants sur le thème de la préparation des managers.

La thématique de l'accompagnement des managers dans l'exercice de leur fonction a été largement évoquée dans le diagnostic en cohérence avec l'engagement sur le management du travail.

#### Les engagements des entreprises de la branche

Les entreprises de la branche s'engagent à préparer et former les managers à leur rôle en réaffirmant leur responsabilité vis-à-vis des équipes, des femmes et des hommes.

Les entreprises de la branche s'appuieront sur les principes d'actions suivants :

- Orienter davantage les programmes de formation des managers vers la conduite des hommes et des équipes et l'organisation du travail, notamment le management à distance
- Développer l'accompagnement de la prise de fonction des managers par le parrainage ou l'accompagnement d'un pair
- Faire des managers des relais efficaces du développement Ressources Humaines en leur donnant davantage de marges de manœuvre, notamment à l'aide d'un accompagnement et de formations adaptés
- Développer l'échange de pratiques entre managers et le co-développement

### **1.1.7. Association des partenaires sociaux**

Le diagnostic partagé mené au terme de l'accord précédent a mis en évidence l'importance des sujets suivants sur le thème de l'association des partenaires sociaux.

Une association de plus en plus forte des partenaires sociaux dans les projets a été observée dans le diagnostic. La question des dispositifs d'accompagnement et de formation à l'analyse du travail mis à la disposition des partenaires sociaux a été posée.

### Les engagements des entreprises de la branche

Les entreprises de la branche s'engagent à favoriser un dialogue construit et continu entre les DRH, les représentants des CSE et les Médecins du travail sur le thème des conditions de travail.

Les entreprises de la branche s'appuieront sur les principes d'actions suivants :

- 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
- Former les partenaires sociaux aux méthodes d'analyse du travail pour faciliter leur association dans les projets de transformation

## **1.2. La mise en œuvre des engagements des entreprises de la branche**

Les sept thématiques d'engagement du présent accord posent le cadre dans lequel sont conduits les projets de transformation dans les entreprises de la branche 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, bien-être au travail des salariés, satisfaction des clients et bonne marche de l'entreprise.

Un diagnostic de la mise en œuvre de l'accord a été réalisé par chaque entreprise de la branche au premier semestre 2020, afin d'alimenter le diagnostic national. Chacune partagera ce bilan avec le CSE. Cet échange permettra d'enrichir les priorités d'action en matière de 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, CSE, 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 des entreprises de la branche et la mise en valeur des expérimentations conduites par les entreprises de la branche 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 entreprises de la branche, ainsi que la capitalisation des expériences de chaque Caisse régionale ou entité adhérent à la branche au profit de l'intérêt général.

## 2.1. Rôles & Missions de l'Observatoire

A l'instar de la démarche de prévention collective primaire recommandée par l'ANACT aux entreprises (concevoir la démarche, poser le diagnostic, expérimenter, pérenniser) et 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 au sein des entreprises de la branche).

Espace porteur d'innovation, il suit les expérimentations se déroulant dans les entreprises de la branche, 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 entreprises de la branche. En cela, l'Observatoire fonctionne comme un véritable laboratoire d'innovations sociales destiné à impulser et à accompagner des expérimentations dans les entreprises de la branche avec pour objectif l'amélioration des conditions de travail des salariés.

Le rôle de l'Observatoire est donc un rôle d'impulsion et de diffusion des démarches des entreprises de la branche 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 entreprises de la branche et de leurs instances en matière de conditions de travail et de santé au travail. Au niveau des entreprises de la branche, les missions de l'Observatoire ne se substituent pas à celles des experts que peuvent mandater les CSE, conformément à la législation du travail.

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

## 2.2. Règles de fonctionnement & 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 entreprises de la branche.

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.

L'expérience du fonctionnement vécue par ses membres depuis sa création en 2011 a permis de construire une confiance mutuelle entre tous les acteurs animés par une ambition commune. Ces modalités de travail fondées sur l'écoute, le dialogue et la transparence constituent l'ADN de cet espace de travail.

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

- Trois représentants par Organisation syndicale signataire dont le permanent
- Des Directeurs généraux adjoints, Directeurs ressources humaines, Directeurs bancaires, Directeurs commerciaux
- Des personnalités qualifiées externes : 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
- Des invités experts Groupe : représentants Credit Agricole Technologies & Services, CASA, FNCA & IFCAM

La volonté inscrite dans la mise en place de cet Observatoire est d'ouvrir l'espace tant à des représentants FNCA, CATS, IFCAM et Groupe CASA permettant de s'assurer de la cohérence des travaux de l'Observatoire avec les projets nationaux qu'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 des entreprises de la branche pourront ponctuellement être invitées à participer aux réunions de l'Observatoire.

L'Observatoire développe un mode de travail collaboratif avec les entreprises de la branche sous forme d'appel à témoignage et d'appel à projet.

L'appel à témoignage consiste à identifier des projets développés dans les entreprises de la branche afin de pouvoir diffuser les pratiques et modalités de conduite de transformation.

L'Observatoire pourra développer des nouvelles modalités de partage des témoignages et pratiques entre entreprises de la branche via des événements annuels. En outre, les Assises sont devenues un événement majeur de partage et de synthèse. Chaque acteur de la transformation peut diffuser vers l'Observatoire et la communauté des entreprises de la branche les pratiques efficaces en matière d'amélioration des conditions de travail.

L'appel à projet, quant à lui, mobilisera des entreprises de la branche 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 l'entreprise de la branche au regard du plan de travail de l'Observatoire, de son implication dans l'expérimentation : sponsoring de la Direction Générale et association du CSE dans le projet et la possibilité de réaliser un Retour d'Expérience.

## **2.4. Les ressources développées par l'Observatoire à la disposition des entreprises de la branche**

Afin de mettre en œuvre les engagements et conduire les transformations, les entreprises de la branche peuvent s'appuyer sur un socle de méthodologies, outils, pratiques, vidéos, formations élaborés par l'Observatoire grâce à des expérimentations et innovations conduites par les entreprises de la branche depuis 2011.

Ces méthodologies constituent une aide, des outils à mobiliser pour faciliter la mise en œuvre des engagements et intégrer la question des conditions de travail dans les transformations. Ils doivent être personnalisés, adaptés au contexte ainsi qu'au projet. L'équipe Ressource de l'Observatoire est en appui des entreprises de la branche pour mobiliser ces ressources, disponibles dans un espace intranet dédié, le Club Conditions de Travail.

Les méthodologies détaillées ci-après sont propres au Crédit Agricole et constituent un avantage concurrentiel majeur dans la réussite de nos transformations et de l'accompagnement du changement.

Le socle est la méthodologie d'analyse du travail, qui explicite les modalités de prise en compte du travail réel et d'association des parties prenantes à l'occasion d'un projet de transformation, de nouvelles organisations, d'un retour d'expérience sur un projet, ... La boîte à outils rassemble un guide méthodologique, des livrables de référence des entreprises de la branche, des témoignages de projets, des vidéos d'experts, ...

La méthodologie est diffusée :

- aux chefs de projet et partenaires sociaux via la formation « Analyse du Travail » de 2 jours dispensée par des form'acteurs internes. Cette formation est réalisée en format pluridisciplinaire afin de partager des cadres de référence communs sur le travail réel au sein des entreprises de la branche.
- aux managers via la formation « Favoriser l'autonomie et la responsabilisation - Intégrer la co-construction dans le quotidien de son équipe, par l'analyse du travail » de 2 jours permettant d'intégrer le travail réel dans leur pratique managériale, de développer des pratiques de management participatives et développer les conditions de la responsabilité en proximité.

En complément de ce socle, des méthodologies ont été développées sur des champs plus ciblés :

- Méthodologie de refonte des processus
- Méthodologie de conception des outils informatiques
- Méthodologie de conception des espaces de travail
- Méthodologie d'évaluation participative
- Espaces de discussion sur le travail

Des ressources sont également disponibles sur les pratiques développées par les entreprises de la branche pour mettre en œuvre les engagements. Elles sont rassemblées dans le document de diagnostic des conditions de travail réalisé en 2020.

## 2.5. Troisième plan de travail de l'Observatoire

Le troisième plan de travail de l'Observatoire pour les cinq années à venir, 2021 -2026, sera élaboré lors de la première réunion de l'Observatoire suivant l'entrée en vigueur de l'accord.

Dans la continuité des deux premiers plans de travail, il comportera quatre axes majeurs :

- la conduite des transformations et notamment le suivi des expérimentations des entreprises de la branche sur le travail à distance
- le management du travail
- les espaces de discussion sur le travail
- les modalités de travail avec les partenaires sociaux

Chaque année, un point sur les travaux de l'Observatoire des Conditions de Travail, de l'Observatoire prospectif des Métiers et de la Commission NICE V2 sera réalisé dans chacune de ces instances.

## 2.6. Communication

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 entreprise de la branche : représentants des Comités de Direction, de la ligne Métier Ressources Humaines, Organisation, Distribution ou Immobilier, représentants des CSE et médecins du travail. Les Assises répondent à trois objectifs : il s'agit de montrer concrètement ce qu'il est possible de faire au sein des entreprises de la branche, avec une démarche centrée sur l'activité de travail et ainsi valoriser les initiatives des entreprises de la branche 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.

L'amplification de la communication des travaux réalisés par l'Observatoire ainsi que des projets conduits par les entreprises de la branche 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 est en place afin de faciliter la démultiplication des travaux auprès des entreprises de la branche. Une communication sera réalisée au niveau national dans le cadre de la Semaine de la Qualité de Vie au Travail, elle s'appuiera notamment sur des actions réalisées au niveau de chaque entreprise de la branche à cette occasion. L'enjeu est le rayonnement tant en interne en s'adressant directement aux salariés qu'en externe.

### Article 3. Application et durée de l'accord

Le présent accord est applicable jusqu'au 31/03/2026, 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 30/09/2025, 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 31 mars 2021

Pour la Fédération Nationale du Crédit Agricole :

DocuSigned by:

Guy GUILAUMÉ

3277E1C506C846A...

Pour les Organisations syndicales :

DocuSigned by:

Emmanuel DELETOILE

A66E3DE9D27C4C0...

C.F.D.T.....

DocuSigned by:

Dominique HUIER

59583ECD5174407...

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

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

DocuSigned by:

Dominique MAMSSIER

CB995210848542F...

F.O.....