

## ACCORD RELATIF A L'AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL À LA CR SUD MEDITERRANEE

Entre

D'une part,

- La Caisse régionale de Crédit agricole Mutuel SUD-MEDITERRANEE, dont le Siège social est à Perpignan, 30, rue Pierre Bretonneau, représentée par son Directeur Général Monsieur Paul CARITE,

Et d'autre part,

- Les Organisations Syndicales ci-après :
  - Le SNECA/CGC représenté par Monsieur Joël FILHOL
  - La CFDT représentée par Madame Valérie GASC  
Monsieur Franck TESOLIN
  - FO représentée par Madame Régine POMIERS  
Monsieur Bernard MARTIN

\*\*\*\*\*

V. G. FT



## **PREAMBULE – OBJET DE L'ACCORD**

La Caisse régionale et les organisations syndicales observent que les évolutions importantes auxquelles les entreprises de service et du secteur bancaire sont confrontées (numérique et digital, réglementation, concurrence, comportements clients,..) se traduisent par de profondes transformations des organisations, du management, des contenus d'emplois et des conditions d'exercice des métiers.

Les parties signataires du présent accord considèrent que :

- d'une part, la rapidité et l'ampleur des changements peuvent dégrader les conditions de travail des salariés et qu'un accompagnement et des réponses rapides sont dès lors nécessaires ;
- d'autre part, l'amélioration permanente des conditions de travail est une dimension stratégique, la performance durable étant celle qui intègre de manière équilibrée satisfaction clients, conditions de travail des salariés et bonne marche économique de l'entreprise.

Face aux nombreux changements survenus dans la Caisse régionale au cours des 18 derniers mois, appelant des réponses rapides, et face aux transformations inévitables à venir, le présent accord a pour objectif de préciser et compléter les engagements de la Caisse régionale Sud Méditerranée en termes de conditions de travail des salariés au service de la performance durable précitée.

Ces engagements portent sur les thèmes suivants :

- l'amélioration de l'organisation des activités dans le réseau de proximité,
- le partage et suivi des objectifs collectifs et individuels,
- les horaires de travail et le suivi du temps de travail,
- le maintien dans l'emploi et développement de l'employabilité dans l'entreprise,
- le développement d'une culture positive de l'erreur,
- les modalités d'accompagnement des salariés,
- la prévention et accompagnement des situations d'incivilité et de stress au travail,
- l'évolution des organisations et la conduite du changement,
- les modes de fonctionnement simples.

Les parties signataires ont par ailleurs souhaité préciser les modalités de publicité, de promotion et de suivi du présent accord.

Dès lors, les parties conviennent des dispositions détaillées dans les articles constituant cet accord.

## **Article 1 - Amélioration de l'organisation des activités dans le réseau de proximité**

Les besoins clients de facilité d'usage, d'immédiateté des réponses, de relation personnalisée mais aussi de compétitivité tarifaire amènent les banques, le Groupe Crédit agricole et la Caisse régionale à :

- investir massivement dans les solutions technologiques (ex : applications digitales, scanérisation, signature électronique, entrées en relation digitalisée, dépose Bam, etc.) ;
- faciliter l'accès du client à un interlocuteur principal (ex : mises en portefeuille, lignes téléphoniques directes des conseillers, etc.) ;
- rechercher des réponses permettant de réduire le temps consacré aux opérations administratives afin de libérer le temps dédié au conseil à valeur ajoutée (ex : externalisation de la gestion des valeurs, développement des middle-offices, etc.).

La combinaison de ces réponses aux attentes des clients modifie profondément les conditions d'exercice des métiers des réseaux. Sans un accompagnement et une organisation idoines, leur mise en œuvre concentrée altère la qualité des conditions de travail.

La démarche d'amélioration de l'organisation des activités dans le réseau de proximité prendra en compte, autant que possible, les spécificités de chaque agence.

### 1.1. Gestion des appels téléphoniques entrants :

Les parties signataires du présent accord constatent que la gestion des appels téléphoniques entrants est perfectible et, plus largement, hétérogène entre les différents points de vente, induisant des taux élevés de réitération des appels et une charge de prise en charge de ces appels répétés.

Aussi, la Caisse régionale s'engage, avant fin du 1<sup>er</sup> trimestre 2019, à :

- fournir à chaque manager-animateur de point de vente un manuel technique et méthodologique d'organisation de la téléphonie en agence puis à animer et superviser l'appropriation et la mise en œuvre de ce manuel ;
- éditer un guide des bonnes pratiques de la gestion des appels entrants à destination des salariés ;
- mettre en place un dispositif de suivi des appels, des taux de décroché et des taux de réitération.

De même, la Caisse régionale s'engage, au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2019, à optimiser son dispositif d'assistance vocale interactive avec l'objectif d'améliorer la prise en charge des appels clients.

Enfin, la Caisse régionale s'engage à mettre en place, tout au long de l'année 2019, un plan de promotion et de développement de l'utilisation des solutions digitales et numériques mises à disposition des clients.

La combinaison de ces mesures doit déboucher sur une baisse significative des taux de réitération des appels entrants dans les points de vente. Les résultats du dispositif de suivi des appels, des taux de décroché et des taux de réitération seront semestriellement portés à la connaissance des CHSCT ou, lorsqu'il sera mis en place, du Comité social et économique.

### 1.2. Accueil partagé :

Sous l'effet de la digitalisation des transactions et des services, rendant les clients beaucoup plus autonomes dans le traitement de leurs opérations bancaires, la fréquentation physique des agences bancaires baisse régulièrement. En 2018, à l'échelle nationale, moins de 20% des clients déclarent se rendre plus d'une fois par mois dans leur agence bancaire.

Face à cette tendance, la qualité de l'accueil est déterminante dans l'expérience clients. C'est dans cet esprit que la Caisse régionale a souhaité mettre en place l'accueil partagé entre collaborateurs confirmés.

Les parties signataires du présent accord constatent que l'organisation et l'animation de l'accueil partagé est perfectible et hétérogène entre les différents points de vente, altérant la qualité dudit accueil mais aussi les temps consacré aux entretiens conseil.

Aussi, la Caisse régionale s'engage, avant fin du 1<sup>er</sup> trimestre 2019, à :

- Fournir à chaque manager-animateur de point de vente un guide méthodologique de l'accueil partagé en agence puis à animer et superviser l'appropriation et la mise en œuvre de ce guide ;
- Veiller à la généralisation d'un TOA (Tableau d'Organisation Agence) normalisé permettant d'anticiper l'organisation du travail collectif au sein de l'agence. Le TOA intègre notamment les plannings d'accueil partagé ou la programmation des plages de formations e-learning obligatoires. Le TOA est planifié sur l'année civile avec la planification des congés, des AJC et des absences prévues (congés maternité, départs en retraite, etc.). Afin de tenir compte des évolutions en cours d'année et des situations individuelles, il fait l'objet, hors impondérables, d'une actualisation au trimestre.

De même, la Caisse régionale s'engage, au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2019, à réexaminer les formats d'ouverture de ses points de vente afin d'optimiser les tryptiques conditions de travail, satisfaction clients, performance de l'entreprise.

### 1.3. Partage des bonnes pratiques dans l'exercice des métiers du réseau de proximité

Dans le contexte de transformations portées par le Projet d'entreprise « 2020 by Sud Med » et de nombreuses livraisons de nouveaux outils par CATS, les parties signataires conviennent que la mise en œuvre des transformations et l'appropriation des nouveaux outils est très hétérogène. Ainsi, les nouvelles pratiques viennent parfois se superposer aux anciennes au lieu de les remplacer.

Or, les parties signataires partagent la conviction qu'une identification et un partage de bonnes pratiques issues du terrain contribue à l'amélioration des conditions de travail, au développement de la satisfaction des clients et à la promotion des intérêts de la Caisse régionale.

Aussi, accompagnée par un cabinet disposant de sérieuses références de conseil en activités bancaires, la Caisse régionale s'engage, avant la fin du 1<sup>er</sup> trimestre 2019, à finaliser une démarche d'identification, d'analyse et de partage des bonnes pratiques pour les principaux métiers du réseau de proximité.

La démarche consistera à observer les pratiques, identifier les plus bénéfiques en termes de gain de temps, partager ces bonnes pratiques puis animer et suivre leur diffusion et leur appropriation.

Les métiers concernés par cette mission d'organisation métiers seront les suivants : Assistant Commercial, Spécialiste Accueil Qualifié, Conseillers Particuliers, Conseillers Particuliers Référents Habitat, Conseiller en Gestion de Patrimoine, Conseiller ou Expert aux Professionnels, Conseiller ou Expert à l'Agriculture, Directeur d'Agence / Adjoint, Animateur commercial.

La Direction de la Caisse régionale partagera les enseignements de ces travaux avec les signataires du présent accord et avec le Comité d'Entreprise et les CHSCT.

Forts des premières réussites amenées par la démarche, la méthodologie utilisée aura vocation à être étendue et pérennisée dans la Caisse régionale.

### 1.4. Encadrement des flux d'information et de sollicitation à destination des métiers des réseaux

Dans le contexte de nombreuses transformations portées par le Projet d'entreprise « 2020 by Sud Med », de nombreuses livraisons de nouveaux outils par CATS et d'initiatives ponctuelles que la Caisse régionale peut prendre en agilité pour saisir des opportunités sur son territoire ou garantir l'atteinte de ses ambitions annuelles, les parties signataires observent que le nombre de sollicitations des réseaux commerciaux peut apparaître très important et donner un sentiment d'hyperactivité préjudiciable à la qualité des conditions de travail.

Dans ce cadre, la Caisse régionale s'engage, avant le 30/06/2019, à :

- attacher un soin accru à la qualité des mises en marché des nouveautés par une refonte des dispositifs existants ;
- mettre en place un dispositif formel encadrant les flux d'informations et des flux de sollicitations à destination des collaborateurs en agence. Ce dispositif veillera à ce que, par métier, les sollicitations exprimées et informations apportées soient, d'une part anticipées et, d'autre part, contenues en volumes.

## Article 2 - Partage et suivi des objectifs collectifs et individuels

Conscientes que la qualité de la détermination puis la communication des objectifs participe à la qualité des conditions de travail, les parties signataires soulignent l'importance de l'information, de la communication et du suivi des objectifs d'activité tels que prévus dans l'accord relatif à le REC du 24 novembre 2006 applicable dans la Caisse régionale.

De même, dans une logique de développement complet et équilibré, les parties soulignent l'importance de l'alignement des contributions de l'ensemble des fonctions de la Caisse régionale.

Dans les fonctions réseaux comme dans les fonctions support, les objectifs collectifs sont déterminés en cohérence avec les ambitions et les plans d'actions annuels de la Caisse régionale. Entre réseaux puis entre entités, ils sont déclinés en tenant compte des priorités de la Caisse régionale, des domaines de responsabilité et des champs d'intervention mais aussi, pour les réseaux, des potentiels et particularités locaux.

Parallèlement, les objectifs individuels, concourant aux objectifs collectifs et au développement des contributions individuelles, sont fixés de manière personnalisée, c'est-à-dire en tenant compte des contributions attendues des métiers, des contextes de l'entité et des capacités individuelles des membres qui les composent.

Sur ces bases, la Caisse régionale s'engage à ce que les objectifs collectifs et individuels annuels soient arrêtés puis communiqués à l'ensemble des salariés de la Caisse régionale au plus tard avant la fin du mois de février (après le processus de proposition et de validation par la Direction Générale).

Par ailleurs, les parties signataires relèvent que les « campagnes » organisées en cours d'année (challenges, actions commerciales thématiques, etc...) n'ont, sauf exception, que vocation à aider les entités et les salariés concernés à l'atteinte de leurs objectifs annuels majeurs, fixés en début d'exercice. Aussi, afin que cette finalité soit pleinement perceptible de tous, la Caisse régionale veillera à ce que, sauf exception, chacune des « campagnes » ou actions lancées en cours d'année soit bien reliée à l'un des objectifs annuels majeurs.

Enfin, les parties réaffirment qu'il est essentiel que les salariés de la Caisse régionale aient, à tout instant (au rythme des mises à jour), une vision du taux d'atteinte de leurs objectifs collectifs et individuels.

Aussi, la Caisse régionale s'engage :

- à ce que chaque collaborateur ait une vision mensuelle de l'avancement du taux d'atteinte des objectifs collectifs de son entité et une vision de l'avancement de la réalisation de ses objectifs annuels individuels. Cette vision mensuelle sera disponible dans un outil dédié et accompagnée d'un entretien individuel spécifique. Un outil péri-informatique sera développé et accessible par chacun au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 2019.
- à ce que cet entretien mensuel de suivi des objectifs soit distinct des entretiens d'activités pouvant être organisés selon d'autres fréquences, selon les nécessités de fonctionnement des entités.

Par ailleurs, des repères de performance individuelle des collaborateurs pourront être communiqués selon les modalités suivantes :

- être établis par grands univers de besoin (ex : thèmes de l'épargne, de la conquête, de l'assurance...) ou pour faciliter les mises en marché de nouveautés ;
- avoir vocation à appréhender les positionnements relatifs des salariés de manière statistique (ex : positionnement par quartiles ou déciles) et non à travers des classements individuels nominatifs.

### Article 3 - Horaires de travail et suivi du temps de travail

La Caisse régionale réaffirme que la tenue de l'emploi doit être réalisée dans le cadre des dispositions conventionnelles sur le temps de travail.

Cela concerne en particulier, pour tous les salariés hors conventions de forfaits jours et temps partiels, le respect du volume horaire hebdomadaire (39 heures pour les salariés à temps complet), le respect du volume horaire annuel (1606 heures pour les salariés à temps complet) et la prise des 56 jours de congés.

En cas de dépassement du volume horaire hebdomadaire, la Caisse régionale s'engage à appliquer un principe de récupération dans des délais limités et suivis. Les actions hiérarchisées suivantes sont mises en œuvre :

- la récupération immédiate à réaliser dans la semaine suivante, voire lors des 3 semaines suivantes ;
- la récupération dans le trimestre lors de situations exceptionnelles clairement identifiées et validées par la Direction ;
- l'épargne des heures, lorsque des circonstances rares approuvées par la Direction n'ont pu autoriser la récupération dans le trimestre, et leur utilisation par prise de journées ou ½ journée de repos dès que les conditions de service le permettent.

Pour cela, conformément aux dispositions de l'Annexe 2 de la Convention Collective Nationale,

- La Caisse régionale s'engage à compléter le dispositif actuel de suivi du temps de travail des collaborateurs exerçant leur métier au siège social de la Caisse régionale (horaires variables avec enregistrement du temps de présence et reporting hebdomadaire aux managers, processus déclaratif d'heures supplémentaires) d'un inventaire mensuel, réalisé par la Direction des Ressources Humaines, des situations décalées en termes de volume horaire hebdomadaire. L'identification de ces situations débouchera sur la mise en place des solutions correctrices nécessaires (organisation, moyens, accompagnement managérial, etc.) telles que décrites infra.

Le renforcement du dispositif sera effectué au plus tard à l'issue du 1<sup>er</sup> trimestre 2019.

- La Caisse régionale s'engage à mettre en place un dispositif déclaratif de respect des dispositions conventionnelles sur le temps de travail pour les collaborateurs des agences assujetties aux horaires collectifs. Ce dispositif sera mis en place au plus tard à l'issue du 1<sup>er</sup> trimestre 2019. Il associera pleinement les managers.

Dans tous les cas, dès lors que les situations de dépassement d'horaires ne sont pas isolées, le manager de proximité met en place les solutions d'organisation permettant le respect des horaires de travail.

Par ailleurs, en cas de situation individuelle de dépassements d'horaires répétés et non expliqués, le manager de proximité mettra en place un accompagnement du collaborateur afin d'accroître l'efficacité personnelle permettant le respect des dispositions conventionnelles sur le temps de travail.

La Caisse régionale s'engage à ce que la Direction des Ressources Humaines mette en œuvre les contrôles et les actions nécessaires auprès des managers pour permettre le bon déroulement des déclarations hebdomadaires et la récupération au plus tôt des heures effectuées en dépassement des horaires.

#### **Cas particulier des collaborateurs dont le temps s'exprime en jours sur l'année (convention de forfait jours) :**

Conformément aux dispositions de l'Annexe 2 de la Convention Collective Nationale, un dispositif déclaratif spécifique sera également mis en place, au plus tard à l'issue du 1<sup>er</sup> trimestre 2019, pour les salariés dont le temps s'exprime en jours sur l'année (forfait jours). Ce dispositif permettra le suivi des jours de travail, des jours de congés et des temps de repos réglementaires.

Les dispositions précises du dispositif de déclaration, gestion et de suivi du temps de travail dans Caisse régionale Sud Méditerranée fera l'objet d'un accord spécifique proposé à la signature des organisations syndicales.

#### **Article 4 - Maintien dans l'emploi et développement de l'employabilité dans l'entreprise**

L'évolution des attentes clients et des modes de relation-consommation, les potentialités technologiques accrues à saisir, l'encadrement croissant des activités de banque et d'assurance, la concurrence multiforme et la recherche de relais de croissance et de productivité supposent une évolution continue du niveau et du contenu des emplois.

Compte tenu de cette évolution continue du niveau et du contenu des emplois, deux enjeux majeurs doivent être pris en charge :

- l'actualisation des compétences est essentielle au maintien dans l'emploi ;
- l'acquisition de compétences émergentes est nécessaire à l'employabilité.

##### **Rappel définitions CCN :**

- Un emploi est le regroupement de situations de travail homogènes en termes de responsabilités confiées et de compétences dominantes à mettre en œuvre pour accomplir la prestation demandée. Un emploi est rattaché à une position de classification.
- La compétence est la mise en œuvre effective et reconnue de pratiques, connaissances et comportements dynamiques en vue de produire la performance attendue par la Caisse régionale dans un emploi.

L'actualisation et l'acquisition de compétences se font par :

- l'actualisation des connaissances, notamment par l'appropriation permanente des informations transmises par l'entreprise ;
- la formation, pouvant actualiser ou enrichir les connaissances comme enseigner les pratiques et comportements favorables ;
- l'expérience, c'est-à-dire la mémorisation et l'intégration critique des connaissances, pratiques et comportements propices, acquis par l'exercice des responsabilités et par l'observation.

L'actualisation et l'acquisition de compétences résultent donc d'une responsabilité partagée entre l'entreprise et les salariés, co-acteurs de la maîtrise des activités des emplois et du développement des compétences.

Forte de son modèle social reposant sur la méritocratie, l'ascension sociale et la sécurité dans l'emploi, la Caisse régionale réaffirme faire du maintien dans l'emploi et du développement de l'employabilité dans l'entreprise l'une de ses priorités.

Dans ce cadre, elle s'engage à créer les conditions du maintien dans l'emploi des salariés et de l'acquisition des compétences émergentes. Elle s'engage notamment à :

- maintenir le niveau important de ses investissements en matière de formation professionnelle en cherchant à accroître la pertinence des réponses apportées par leur plus grande personnalisation ;
- développer la dimension coaching du métier de manager, responsables d'activités étant à la fois relais de l'entreprise dans la déclinaison de ses politiques, garants de la performance collective et individuelle, gardiens de la mise en œuvre et du suivi des formations et facilitateurs-coach des salariés dans leurs démarches d'apprentissage et d'évolution.

## Article 5 - Développement d'une culture positive de l'erreur

Si l'évolution des attentes clients et des modes de relation-consommation, les potentialités technologiques accrues à saisir, l'encadrement croissant des activités de banque et d'assurance, la concurrence multiforme et la recherche de relais de croissance et de productivité, la profonde transformation de la Caisse régionale impliquent un ajustement permanent des compétences, ils augmentent aussi le risque d'erreurs de la part des salariés.

Conscientes de cette situation et pensant que l'erreur peut permettre d'améliorer ses performances par expérience, voire être source d'innovation, les parties signataires souhaitent créer les conditions du développement d'une culture positive de l'erreur dans la Caisse régionale, autour de 3 principes clés :

- a. L'acceptation du risque d'erreur ;
- b. L'anticipation des risques d'erreur avant de s'engager dans l'action ;
- c. L'apprentissage à partir des erreurs.

### 5.1. Définition de l'erreur :

Commettre une erreur signifie se tromper par rapport à un cadre de référence, une règle ou un mode opératoire. L'erreur est généralement non intentionnelle, du fait d'une maladresse, d'une inattention ou d'un manque d'expérience. Elle peut aussi résulter de la volonté, dans l'intérêt de l'entreprise, de faire mieux que les règles en vigueur.

Par essence non répétitive, l'erreur peut être d'origine humaine ou le fruit d'un processus mal défini ou inadapté. Elle peut aussi survenir lors d'une situation exceptionnelle n'ayant pu être prévue.

### 5.2. La culture positive de l'erreur :

Souhaitant qu'ils puissent s'exprimer dans un environnement à la fois stimulant et rassurant, la Caisse régionale réaffirme le rôle d'acteur responsable de ses salariés. Elle souhaite notamment :

- valoriser l'initiative et l'innovation, facteurs de sens et de fierté ;
- développer une approche de l'erreur responsabilisante et sereine.

#### a. L'acceptation du risque d'erreur

La Caisse régionale accepte l'erreur dès lors qu'elle est la conséquence de :

- l'inexpérience de la situation rencontrée, c'est-à-dire lorsqu'elle est commise dans une situation peu fréquente et/ou avec une faible ancienneté dans la fonction ;
- l'audace, c'est-à-dire d'une prise d'initiative dans l'intérêt de l'entreprise.

La Caisse régionale accepte l'erreur dès lors que :

- ses conséquences sont proportionnés aux responsabilités exercées et que le risque pris a été évalué, en responsabilité individuelle et apprécié comme raisonnable pour l'entreprise ;
- elle est, dès identification, signalée en transparence auprès d'un responsable hiérarchique ou des fonctions de contrôle ;
- elle n'est pas répétitive et qu'elle est profitable dans un processus d'apprentissage, servant l'expérience de son auteur.

b. L'anticipation des risques d'erreur avant de s'engager dans l'action

La Caisse régionale encourage les travaux partagés de réflexion et de contrôles préalables à l'action. Elle s'engage à promouvoir toutes les initiatives permettant de réduire les risques d'erreur telle que la co-construction, l'échange et la transversalité, la mise à disposition de bases documentaires et d'outils.

c. L'apprentissage à partir des erreurs

L'erreur nécessite une valorisation a posteriori afin d'améliorer l'expérience et les compétences de son auteur ainsi que de ses collègues. La Caisse régionale, afin de mettre en œuvre cet apprentissage individuel et collectif, mettra en place, au cours de l'année 2019, une démarche consistant à :

- Instaurer un retour d'expérience individuel systématique autour de l'erreur commise et des bonnes pratiques pour ne pas la renouveler ;
- Organiser des temps de partage collectifs autour des erreurs.

Cette démarche sera mise place :

- dans chaque entité, au fil de l'eau, dans une relation manager-salarié responsabilisante et bienveillante ;
- à l'échelle de la Caisse régionale pour un partage périodique, apprenant et déculpabilisant.

## Article 6 - Modalités d'accompagnement des salariés

Les dispositifs d'accompagnement des salariés feront partie intégrante des travaux en cours sur la refonte des processus ressources humaines internes dans le cadre de la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels. D'ores et déjà, les parties signataires du présent accord affirment plusieurs principes qui encadreront ces travaux.

Dans le contexte de compétition accrue, d'accélération des changements et de transformation des organisations, afin de garantir à la fois la qualité des conditions de travail, la réalisation des activités liées à l'emploi et la performance attendue, les parties conviennent de renforcer l'accompagnement des salariés, en particuliers dans les trois situations ci-après.

### 6.1. Accompagnement des mobilités

Dans le cadre des mobilités, la Caisse régionale s'engage à renforcer l'accompagnement des salariés préalablement à leur affectation sur un nouveau poste,

- en anticipant les nécessaires montées en compétences par des formations en amont lors :
  - du processus de formation pour les nouveaux embauchés CDI, réalisé avant leur affectation ;
  - des pépinières d'accès aux métiers, notamment ceux des réseaux.
- en recherchant la réalisation de périodes de passations de fonctions.

### 6.2. Accompagnement des salariés en difficulté

Tout salarié peut, à tout moment, s'adresser directement au Service Développement des Ressources Humaines de la Caisse régionale afin d'exprimer le besoin d'un accompagnement dans le cadre de l'exercice de son métier. Il sera alors reçu sous 3 semaines par le service saisi. L'existence de cette faculté sera portée à la connaissance de l'ensemble des salariés dans le cadre de la publicité du présent accord et des travaux sur la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels.

Par ailleurs, au-delà de cette faculté, les parties conviennent d'aménager le dispositif d'accompagnement des salariés en difficulté et ayant une appréciation qualifiée « niveau requis partiellement atteint » ou « insuffisant ».

Dans ce cas, le Service Développement RH interviendra sous 3 semaines pour :

- étudier l'appréciation validée ;
- évaluer, avec le salarié concerné et son manager, les solutions à mettre en œuvre pour résoudre ces difficultés : mobilité sur un même emploi mais un autre poste, mise en place d'un plan d'accompagnement, etc... ;

Les solutions retenues feront l'objet d'un suivi tripartite (salariés, manager, service développement des RH) à 3 mois, 6 mois et 12 mois.

Un suivi annuel du processus d'accompagnement sera réalisé auprès des organisations syndicales signataires du présent accord.

### **6.3. Accompagnement des salariés lors du retour d'une absence de longue durée**

Les collaborateurs absents pour une durée supérieure à 6 mois bénéficieront, à leur retour, d'un accompagnement spécifique et personnalisé permettant une remise à niveau des compétences essentielles à la tenue de l'emploi. En cas de changements importants intervenus sur la période d'absence, cet accompagnement personnalisé sera étendu aux situations d'absences inférieures à 6 mois impactées par ces changements.

Les salariés devront informer au plus tôt le Service Développement RH de la date de retour prévue dans l'entreprise (en fonction des situations). En fonction des postes occupés et en liaison avec le manager de proximité, le Service Développement RH mettra en place un accompagnement dédié, permettant la remise à niveau des compétences essentielles à la tenue de l'emploi : évolutions réglementaires, évolutions SI, évolutions métiers...

Cette mise à niveau devra être réalisée pendant les deux semaines précédant le retour sur poste (ou retour sur un autre poste en fonction des situations identifiées).

## **Article 7 - Prévention et accompagnement des situations d'incivilité et de stress au travail**

### **7.1. Situations d'incivilité :**

A l'instar de la société française et de l'ensemble des Caisses régionales, le Crédit Agricole Sud-Méditerranée est confronté aux incivilités et à leur progression. Inacceptables, ces incivilités, expression d'agressivité réelle ou potentielle, est une indéniable source de stress.

Dans le cadre de sa procédure de remontée et de traitement des incivilités, la DRH (Service relations sociales) informe, dès qu'elle en a connaissance, les membres des CHSCT et le secrétaire du CE (CSE) de la survenance de chaque cas d'incivilité.

Face à ces situations, la Caisse régionale réaffirme que, sauf en cas de demande expresse du manager et du collaborateur concerné, elle met immédiatement fin à la relation avec le client ayant commis une incivilité. En cas d'agression verbale forte ou d'agression comportementale, l'incivilité fait nécessairement l'objet d'un signalement auprès du Procureur de la République et, pour toute incivilité encore plus grave, d'un dépôt de plainte par la Caisse régionale. Cette dernière s'engage par ailleurs à soutenir les collaborateurs dans leurs démarches judiciaires éventuelles.

Par ailleurs, la Caisse régionale s'engage à être constamment en veille des bonnes pratiques qui pourraient être déployées par d'autres Caisses régionales ou par des confrères et susceptibles de réduire les incivilités.

### **7.2. Situations de stress :**

Les évolutions rapides, profondes et nombreuses auxquelles les entreprises de service et du secteur bancaire sont confrontées (numérique et digital, réglementation, concurrence, comportements clients,..) se traduisent par d'importantes transformations des organisations, du management, des contenus d'emplois et des conditions d'exercice des métiers.

Dans ce contexte, peuvent survenir des situations de stress, c'est-à-dire de situation de « déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face » (ANI du 2 juillet 2008).

Pour prévenir de ce type de situation, la Caisse régionale :

- réaffirme s'inscrire pleinement dans les engagements fixés par l'Accord National du 24 juillet 2015 sur les conditions de travail au sein des Caisses régionales (Cf. article 8 du présent accord) ;
- promeut une nouvelle démarche managériale invitant les managers à, d'une part, animer leur équipe dans un climat d'entraide, de cohésion et de confiance et, d'autre part, à accompagner et valoriser chaque collaborateur autour de relations constructives et positives.

Par ailleurs, la Caisse régionale s'engage à porter une attention particulière aux situations de stress telles que définies supra. Dès qu'il aura connaissance d'une situation de ce type, le service développement des ressources humaines rencontrera le salarié concerné pour appréhender la situation à partir de faits précis puis rechercher, en lien avec la hiérarchie, les solutions organisationnelles et/ou d'accompagnement personnel à mettre en œuvre pour résoudre cette situation.

Enfin, la Caisse régionale s'engage à mettre en place un dispositif de veille préventive de ces situations à travers l'observation de l'absentéisme, du turn-over, des dépassements d'horaires, de la sous-performance, etc. des entités.

## Article 8 - Evolution des organisations et conduite du changement

La Caisse régionale Sud Méditerranée s'inscrit pleinement dans les engagements fixés par l'Accord National du 24 juillet 2015 sur les conditions de travail au sein des Caisses régionales :

### 1. Organisation du travail et changements d'organisation

Afin de promouvoir des organisations respectueuses des individus et favorisant l'implication personnelle et la mobilisation des savoir-faire, la Caisse régionale s'engage :

- avant tout changement significatif d'organisation, à dresser un bilan du précédent changement et de réaliser une étude d'impact,
- à s'attacher à la réalité du travail en prenant en compte les activités réalisées par les salariés.

### 2. Le système d'Information, soutien de l'activité

Les innovations technologiques et les outils informatiques doivent être performants d'un point de vue technique et fonctionnel afin de constituer un soutien à l'activité des salariés. Pour cela, la Caisse régionale s'engage à :

- intégrer l'analyse des « usages » dans la conception et le développement de nouveaux outils,
- associer dès les phases amont l'utilisateur final dans la conduite des projets.

### 3. Sens au travail

Le management stratégique devant être articulé avec le management opérationnel afin de donner du sens au travail et favoriser la compréhension de la stratégie par l'ensemble des salariés. Aussi, la Caisse régionale :

- s'engage à régulièrement repenser les modes de partage des orientations et des objectifs,
- réaffirme les compétences de proposition et de décision du manager de proximité.

### 4. Réalisation dans le travail

Afin de donner les moyens aux salariés de se réaliser dans leur travail, la Caisse régionale s'engage à :

- reconnaître le salarié comme acteur responsable de son travail,
- valoriser de l'initiative, de l'innovation et en laissant le droit à l'« erreur »,
- développer des espaces de discussion et de régulation pour permettre l'échange et le partage sur les pratiques professionnelles et les difficultés rencontrées.

### 5. Management du travail

La Caisse régionale réaffirme que le management doit favoriser les collectifs de travail, notamment :

- en portant une attention plus forte à l'activité, aux efforts fournis aux difficultés rencontrées et en promouvant les postures managériales de type coaching,
- en privilégiant un pilotage laissant une autonomie adaptée aux salariés,
- en utilisant les normes et référentiels comme un outil d'aide au management et non pas uniquement comme un résultat à atteindre.

## 6. Préparation des managers

Au regard de leur responsabilité vis-à-vis des équipes et des hommes, les managers doivent être préparés et formés à leur rôle. Aussi, la Caisse régionale veillera à :

- orienter davantage les programmes de formation vers la conduite hommes et des équipes,
- développer l'accompagnement de la prise de fonction des managers,
- associer plus fortement les managers au développement des ressources humaines.

## 7. Association des partenaires sociaux.

Afin de favoriser un dialogue construit entre la Direction, les représentants du personnel et les Médecins du travail, les démarches de changements doivent s'appuyer sur des diagnostics objectifs et partagés entre les parties prenantes avant l'élaboration de préconisations et leur mise en œuvre.

La Direction générale confirme sa volonté de tenir ces engagements qui sont nécessaires à la conduite des indispensables mutations et transformations de notre entreprise bancaire, et communiquera à nouveau ces dispositions auprès de l'ensemble des managers.

Elle souhaite par ailleurs ajouter un engagement supplémentaire, décrit de manière distincte à l'article 9 ci-après.

## Article 9 - Modes de fonctionnement simples

Consciente que l'amélioration des conditions de travail implique des modes de fonctionnement simplifiés et des relations transversales et fluides dans l'entreprise, la Direction Générale souhaite favoriser les « circuits courts ».

Dans un souci d'efficacité de résolution d'un problème ou de circulation d'information marquante, un salarié doit pouvoir contacter directement avec le service ou la personne ayant les délégations nécessaires pour apporter la solution ou la réponse à la problématique présentée.

Cette règle de circuit court n'est pas incompatible avec la règle de transparence et de reporting auprès de ses responsables hiérarchiques.

## Article 10 - Publicité, promotion de l'accord

Les parties conviennent que le présent accord apporte des dispositions pratiques destinées à l'amélioration des conditions de travail et qu'il convient :

- ✓ d'en informer l'ensemble des salariés ;
- ✓ de partager pleinement les enjeux et la portée effective du présent accord avec l'ensemble des managers.

Ainsi dès la signature de cet accord, celui-ci fera l'objet d'une note d'information et de séquences de travail détaillées avec les managers.

Elle sera relayée par d'autres modes de présentation et de communication des dispositifs cités dans l'accord à destination directe des salariés et/ou des managers.

## Article 11 - Suivi de l'accord

Un suivi de cet accord sera organisé de la manière suivante :

- Une réunion sera organisée avec les parties signataires à l'issue d'une période de 2 mois : cette réunion sera l'occasion de présenter les travaux en cours et les solutions préconisées.
- Une nouvelle réunion sera organisée avec les parties signataires à l'issue d'une période de 4 mois pour faire le point sur les actions entreprises et leurs effets.
- Enfin, au terme de 6 mois, une dernière réunion finalisera l'échange sur la mise en place des dispositions de l'accord. Le suivi de l'accord sera organisé ensuite sur le rythme d'une réunion par an.

**Article 12 - Durée et formalités de dépôt**

Le présent accord est conclu pour une durée déterminée de 2 ans. En conséquence, le présent accord s'applique à compter du 1<sup>er</sup> mars 2019 et viendra à échéance le 28 février 2021, date à laquelle il cessera de produire ses effets.

Par ailleurs, le présent accord étant engagé dans une démarche progressive, le présent accord pourra être révisé pendant sa période d'application à la demande de l'une des parties signataires au cas où ses modalités d'application apparaîtraient ne plus correspondre aux principes qui ont guidé sa conclusion ou en cas de changement des dispositions réglementaires.

Dès sa conclusion, le présent accord sera déposé par la Caisse Régionale auprès de la Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE), ainsi qu'au Greffe du Conseil des Prud'hommes de Perpignan.

Fait à Perpignan, le 8 février 2019

Pour la Direction

Monsieur Paul CARITE



Pour le SNECA/CGC

Monsieur Joël FILHOL



Pour la CFDT

Madame Valérie GASC

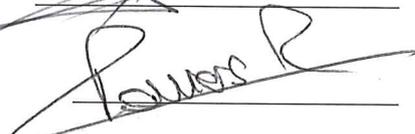


Monsieur Franck TESOLIN



Pour FO

Madame Régine POMIERS



Monsieur Bernard MARTIN

