

# Travail & CHANGEMENT

## Performance et conditions de travail : itinéraire d'une banque coopérative



NUMÉRO SPÉCIAL  
CRÉDIT  
AGRICOLE

### ARGUMENTS (p. 5 à 8)

Didier Grand (Crédit Agricole Martinique-Guyane)  
Emmanuel Delétoile (CFDT)  
Nicolas Langevin (Crédit Agricole Toulouse 31)  
Coralie Ghirardi (CGT)  
Dominique Hulier (SNECA-CFE-CGC)  
Nicole Gourmelon (Crédit Agricole Normandie)  
Olivier Frachon (RTE)  
Cécile Goudeau (Ergotec)

### CÔTÉ ENTREPRISES (p. 9 à 14)

Évaluation participative d'un pilote  
**Évaluer un projet d'organisation avec les personnes concernées**  
Espaces de travail  
**Concevoir de nouvelles agences collaboratives**  
Simulation organisationnelle  
**Dématérialiser des opérations de gestion**  
Dialogue social  
**Conduire autrement les projets d'organisation**  
Management visuel  
**Adapter le management visuel pour parler du travail**  
Management-Espaces de discussion  
**Renforcer la capacité d'action de chacun**

# Performance et conditions de travail : itinéraire d'une banque coopérative

• Expérimenter de nouvelles façons de conduire le changement • Transformer le dialogue social • Rechercher la performance globale

**La Fédération nationale du Crédit Agricole a mis en place dès 2011 un Observatoire des conditions de travail par négociation d'un accord de branche. Espace visant à renouveler le dialogue entre directions, salariés et leurs représentants, ce dispositif s'est révélé au fil du temps un catalyseur d'expérimentations pour accompagner les transformations de la banque.**

« Dans notre modèle, la création de valeur cherche à intégrer le plus harmonieusement possible la dimension sociale et la dimension économique. L'Observatoire des conditions de travail s'inscrit dans cette logique qui prend racine dans notre culture de groupe coopératif. Il fait partie intégrante de notre projet stratégique de transformation de l'entreprise », pose d'emblée Alban Aucoin, directeur général de la Fédération nationale du Crédit Agricole (FNCA), l'instance d'échange et de concertation entre les 39 Caisses régionales. « L'Observatoire, explique-t-il, permet de travailler sur les difficultés rencontrées par les collaborateurs sur le terrain, dans leurs tâches concrètes, et d'y remédier efficacement. Car, pour nous, il y a une forte congruence entre la satisfaction des collaborateurs et celle des clients. »

Les prémices de l'Observatoire remontent à 2008 lorsque les dirigeants des Caisses régionales demandent à la Fédération, mandatée pour négocier leur politique sociale, de se pencher sur le sujet des conditions de travail. Comme beaucoup d'entreprises du secteur bancaire, le Crédit Agricole vit alors un contexte de rationalisation de l'activité, une montée des incivilités, l'augmentation des contraintes réglementaires, dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

Au cours des négociations avec les partenaires sociaux, un questionnaire interne centré sur le travail est envoyé à un échantillon représentatif de salariés.

Le taux de participation de 56 % est révélateur de l'intérêt suscité. Pour analyser ses résultats, associer les organisations syndicales, les dirigeants et managers s'avère décisif afin d'identifier les « bons » sujets à traiter et de mobiliser les acteurs dans la durée. « Dans l'enquête, les collaborateurs

individuelle au travail, en montrant que les problèmes remontés par les salariés interrogent directement la question de la performance. « Tous les signataires se sont accordés sur la création d'un Observatoire des conditions de travail afin de pérenniser une modalité innovante de dialogue social et de se doter d'un



**« Pour nous, il y a une forte congruence entre la satisfaction des collaborateurs et celle des clients. »**

Alban Aucoin, directeur général de la FNCA

pointaient des difficultés en lien avec l'organisation du travail, en particulier avec l'outil informatique, le système managérial et les différents changements qui s'additionnaient alors de façon disparate », rappelle Anne Bizouard, directrice des études et du développement des ressources humaines au sein de la Fédération nationale du Crédit Agricole.

## → L'Observatoire et le dialogue social au centre de la dynamique

Signé en 2011, l'accord de branche du Crédit Agricole énonce les sept engagements pris pour répondre aux préoccupations exprimées au cours du diagnostic (voir schéma p. 4). Il cherche à dépasser le registre de la souffrance

espace où l'on se pose les bonnes questions en s'intéressant au travail tel qu'il s'effectue dans la réalité et non pas au travail prescrit. Nous sommes sortis de la logique de "négociation de points de vue" pour nous orienter vers une logique de co-construction et d'amélioration progressive », analyse Anne Bizouard. Très rapidement, l'Observatoire lance son premier plan de travail avec des appels à projets auprès des Caisses régionales. Objectif : expérimenter sur le terrain de nouvelles façons de travailler et de conduire les transformations. Composé des membres des organisations syndicales signataires de l'accord, de représentants des directions générales des Caisses régionales et de personnalités qualifiées issues de la médecine du travail et de l'Anact, l'Observatoire n'a pas de rôle de prescription ; il définit un plan de travail qui précise les

thématiques prioritaires et accompagne des projets qui lui sont proposés par les Caisses régionales : un projet de refonte de processus, une fusion de services, un projet de dématérialisation, etc. Dans une logique « gagnant-gagnant », les Caisses régionales offrent ainsi un terrain d'expérimentation et profitent en retour d'un accompagnement. Par la suite, l'ensemble des Caisses régionales bénéficie de la mise en commun des retours d'expériences.

À l'écoute des remontées des salariés et des directions générales engagées dans les projets de transformation, les membres de l'Observatoire échangent sur les enseignements à en tirer, proposent des actions afin de les diffuser largement, identifient des sujets à suivre. Ce faisant, ils construisent un point de vue commun sur une façon de conduire le changement dans la banque, en cohérence avec le modèle de création de valeur des Caisses régionales fondé sur un équilibre entre la satisfaction des clients, la satisfaction des collaborateurs et l'efficacité de l'entreprise.

L'équipe de la Fédération est la cheville ouvrière de l'ensemble du processus. « Nous sommes une petite équipe et nous fonctionnons sur le principe de la subsidiarité, c'est-à-dire que nous mettons à la disposition des Caisses régionales et de leur comité de direction des méthodologies qu'elles peuvent mettre en œuvre. En préparant les travaux de l'Observatoire, nous impulsions, nous catalysons, nous mettons en réseau, nous essayons de donner un tempo. La dynamique repose sur le caractère viral de la démarche, pas sur l'injonction », précise Anne Bizouard.

### → Un partenariat avec l'Anact pour partager méthodes et retours d'expériences

Dès l'analyse du diagnostic, l'Anact accompagne cette équipe en lui transférant des éléments de méthode qui, imbriqués pas à pas, consolident le projet stratégique : construire et animer un dispositif d'acteurs capables de conduire le changement, renouveler les formes de dialogue avec l'ensemble des parties prenantes, appréhender les facteurs qui déterminent les conditions de travail, outiller les projets des Caisses régionales. « Un des premiers chantiers opérationnels de l'Observatoire a porté

sur le système d'information unique dont la refonte était engagée », raconte Romain Chevallet, responsable de département à l'Anact. Utilisé par les 39 Caisses régionales, il vise alors à concevoir un nouveau poste de travail « multicanal » (guichet, téléphone, mail, internet, tablette numérique, automates) qui soutient l'activité des salariés en relation avec les clients. « Ce fut une opportunité pour co-construire des méthodes adaptées au Crédit Agricole et à la conduite de projet dite "agile" qui s'installait dans les pratiques des chefs de projet », selon Romain Chevallet.

Afin d'associer les salariés concernés et de mieux comprendre les exigences nouvelles de l'activité, les chefs de projets Système d'Information ont observé leur travail, filmé certaines séquences pour les analyser avec leurs collègues et organisé des tests et des simulations du travail futur dans un laboratoire des usages développé à cet effet. Résultats : le développement de fonctionnalités utiles aux salariés comme le passage en un clic d'une information à une transaction, la mise en visibilité des informations les plus utiles, etc. « C'est vraiment là qu'a commencé à s'élaborer progressivement la future méthode d'analyse du travail, propre au Crédit Agricole », estime Romain Chevallet.

### → Du sur-mesure pour une démarche durable

Le tâtonnement et le droit à l'erreur, inhérents à toute démarche par expérimentation, ont été admis dès la mise en place de l'Observatoire. Ses participants se sont entendus pour accepter de prendre du temps et ne pas se précipiter sur les solutions afin de donner corps à la dimension participative. À la fois ouvert et exigeant, le fonctionnement de l'Observatoire constitue en lui-même un résultat. Il est la condition d'une réelle appropriation collective, comme en témoigne Anne Bizouard : « Nous nous sommes appuyés sur l'expertise de l'Anact, notamment sur son approche méthodologique pluridisciplinaire et une conception élargie des conditions de travail. Année après année, nous avons adapté cet apport afin de mieux l'intégrer à nos réalités. Le "cousu main Crédit Agricole" a été indispensable pour permettre une bonne appropriation dans ce groupe dont la culture est très pragmatique. Il importait de ne pas rester sur



## ÉDITORIAL

**Richard Abadie,**  
directeur général de l'Anact

**N**oué dès la fin des années 2000, notre partenariat avec la Fédération nationale du Crédit Agricole s'est construit autour de l'ambition partagée d'inscrire les questions du travail au niveau décisionnel le plus stratégique. Alors que le débat public était traversé par la crise des « RPS », cela n'avait rien d'évident. L'expérience menée au sein de ce réseau bancaire coopératif et décentralisé démontre par l'action que, lorsqu'elle est portée par des acteurs nationaux et régionaux, la volonté de changement conduit à de véritables avancées – jamais

*« Le dialogue social a joué un rôle central pour anticiper les évolutions. »*

aisées, jamais sans risques, mais réelles. La création d'un espace d'expérimentations positionnant les conditions de travail comme de véritables ressources pour le développement des personnes et des entreprises en est une réalisation concrète. Dans cette approche où nous retrouvons les prémices de la QVT, le dialogue social a joué un rôle central pour anticiper les évolutions et rendre possibles des compromis productifs soutenable dans un secteur concurrentiel et en mutation. Inscrit dans la durée, ce partenariat a été riche en enseignements utiles pour aider d'autres entreprises à mieux concilier santé des salariés et efficacité de l'organisation, un pas vers ce qu'on appellerait aujourd'hui la performance globale de l'entreprise.



une affaire de spécialistes. Tout a été écrit avec nos propres mots en s'appuyant sur nos retours d'expériences.»

Alors que les défis restent nombreux pour conjuguer la satisfaction des salariés et la performance économique de l'entreprise, l'accord de branche est renouvelé en juillet 2015 en réaffirmant les sept engagements des Caisses régionales pour repositionner le travail au cœur de leur développement (voir schéma). Il engage l'Observatoire pour les cinq années à venir dans un deuxième plan d'action dont les thèmes majeurs sont la conduite de projet, le management du travail, les espaces de discussion et les modalités de travail avec les partenaires sociaux. France Villette, directrice générale adjointe de la FNCA chargée des ressources humaines, en souligne les enjeux en matière d'engagement des collaborateurs : « Nous nous voulons 100 % digital et 100 % humain. Au Crédit Agricole, le client conduit déjà de façon autonome les processus de contact avec sa banque. Mais il doit percevoir toute la



**« Nous sommes sortis de la logique de "négociation de points de vue" pour nous orienter vers une logique de co-construction et d'amélioration progressive. »**

Anne Bizouard, directrice des Études et du Développement des ressources humaines au sein de la FNCA

valeur ajoutée de la relation avec son conseiller. Plus la banque devient digitale et plus les clients ont besoin de réassurance humaine, car notre métier est complexe et, s'agissant d'argent, il touche parfois à l'intime. Grâce à un dialogue avec l'ensemble des parties prenantes, collaborateurs, management et partenaires sociaux, nous mettons tout en œuvre pour respecter nos engagements vis-à-vis de nos clients.»

Durant cet accompagnement au long cours, l'Anact a appuyé les travaux de l'Observatoire pour structurer la méthode de travail et stimuler les expérimentations avec le sentiment d'ap-

prendre autant que de transmettre. La durée de la démarche (quand beaucoup d'autres s'arrêtent brutalement), sa cohérence dans le temps, l'articulation entre les niveaux national et local constituent quelques-uns de ses points forts. Sans nul doute ont-ils été rendus possibles par la volonté stratégique de prendre en compte l'amélioration des conditions de travail comme composante de la performance globale.

**Jean-Louis Langlois (journaliste)  
et Mélanie Burlet**

# Des acteurs engagés

En participant à l'Observatoire des conditions de travail, des représentants des employeurs et des représentants des organisations syndicales signataires de l'accord (CFDT, CGT et SNECA-CFE-CGC) accompagnés par des personnalités qualifiées élaborent ensemble des méthodes sur la base de retours d'expérience des Caisses régionales. Une façon de déplacer les termes du débat pour remettre le travail au cœur des projets de transformation.

Le point de vue **de représentants patronaux et syndicaux** Par Jean-Louis Langlois (journaliste)

**DIDIER GRAND**  
directeur général du Crédit  
Agricole de Martinique-Guyane



**EMMANUEL  
DELÉTOILE**  
représentant syndical de  
la CFDT (Confédération  
française démocratique du travail)



## Quel est votre point de vue sur l'Observatoire des conditions de travail ?

**Didier Grand** - L'Observatoire a permis de dédramatiser le sujet des conditions de travail, du point de vue des directions et des partenaires sociaux, en le replaçant comme une composante de la performance économique et sociale. Le fait qu'il ne s'agisse pas d'une instance de négociation, mais d'une instance de travail, favorise un dialogue social constructif et moins polémique. L'Anact a réussi le tour de force de conserver sa neutralité tout au long de son accompagnement, grâce à sa compétence technique et à sa légitimité institutionnelle. La médecine du travail - la MSA - a également contribué à la qualité de ce dialogue grâce à son regard complémentaire.

**Emmanuel Delétoile** - Avant l'Observatoire, l'approche des conditions de travail au Crédit Agricole se concentrait essentiellement sur la détection et la réparation de ce qui était cassé, en partant des troubles musculo-squelettiques ou psychosociaux. Maintenant, nous sommes davantage dans une démarche de prévention. Partir d'un diagnostic conséquent nous a permis de dépasser les postures

d'affrontement. Le long questionnaire de démarrage a été rempli par plusieurs milliers de salariés. À cette échelle, on obtient des résultats pertinents. Des sujets se sont imposés comme la question du sens du travail. Notre organisation ne pouvait pas passer à côté de cela. Et nous avons le sentiment d'avoir été entendus sur des solutions proposées, telles que la mise en place de cercles de parole et d'expression dans les équipes. Il s'agit d'un sujet important car les thématiques du sens du travail et du « travail bien fait » préoccupent les salariés, au même titre que les questions de rémunération.

## La méthode de l'« analyse du travail » proposée par l'Observatoire vous paraît-elle adaptée ?

**Didier Grand** - Cette technique d'observation et d'analyse permet de nourrir la conduite du changement. Plus encore, elle transforme le dialogue social. En mettant à plat systématiquement la réalité des pratiques sur le terrain, elle propose une nouvelle matière pour nourrir le dialogue entre instances représentatives et direction. Il ne faut pas en sous-estimer la difficulté. L'appropriation de la méthode est lente. Il existe, par ailleurs, des disparités entre les 39 Caisses régionales. La référence au « travail prescrit » reste nécessaire. Mais c'est en échangeant, avec les équipes, sur les écarts entre le travail tel qu'il est conçu et le travail tel qu'il est réalisé, de façon sincère, que l'on parvient à créer de la cohérence managériale.

**Emmanuel Delétoile** - Nous avons déjà, dans notre syndicat, une approche centrée sur le travail réel, mais principalement axée sur la mesure du temps nécessaire par rapport à la charge de

travail. La méthode d'« analyse du travail » touche à beaucoup d'autres déterminants : l'aménagement des bureaux, l'autonomie et l'organisation du travail dans une agence. Sur ces sujets, sources de tensions, il est presque indispensable de faire intervenir des experts extérieurs lors du diagnostic. L'Anact, organisme paritaire, bénéficie d'une neutralité reconnue par tous. Ses intervenants apportent un regard technique et scientifique qui permet de dépassionner les débats. En fin de processus, quand le dialogue entre partenaires est lancé, les experts peuvent alors se mettre en retrait.

## Quelles perspectives pour l'Observatoire dans les années à venir ?

**Didier Grand** - L'Observatoire a contribué à créer un réseau d'acteurs reconnus et à professionnaliser les différents interlocuteurs. La démarche engagée portera, je l'espère, tous ses fruits et favorisera un dialogue social de proximité recentré sur le travail lorsque le CSE [Comité social et économique, prévu par l'ordonnance du 22 septembre 2017] sera en place dans toutes les entreprises.

**Emmanuel Delétoile** - Nous rencontrons des difficultés pour déployer les expérimentations dans les 39 Caisses régionales. Dans le modèle décentralisé du Crédit Agricole, l'Observatoire peut suggérer, mais pas imposer. Des Caisses régionales jouent le jeu et d'autres moins. L'Observatoire doit accompagner un changement des mentalités et susciter l'adhésion. Cela passe par le « faire savoir », par la fertilisation croisée, par des Assises tous les deux ans. Il faut communiquer et convaincre, preuve à l'appui. Mais cela prend du temps.

**Quel est votre point de vue sur l'Observatoire des conditions de travail ?**

**Nicolas Langevin** - Au Crédit Agricole, nous avons beaucoup de chance d'être un groupe décentralisé : cela nous permet de multiplier les expérimentations et les situations à analyser dans les Caisses régionales pour faire des propositions. L'Anact ainsi que les Aract nous ont accompagnés dans notre démarche de professionnalisation du changement, en apportant leur expertise tant au niveau de la Fédération qu'au niveau de l'accompagnement des projets d'expérimentation en Caisse régionale. D'autres experts sont intervenus, en particulier en ergonomie pour nous aider à anticiper les effets des projets de transformation sur les individus.

**Coralie Ghirardi** - Signataires de la première version de l'accord de branche en 2011, nous étions partagés sur la nécessité de signer la nouvelle version de 2015 car, pour nous, les avancées concrètes sur le terrain étaient restées assez insignifiantes et les conditions de travail s'étaient même dégradées. Comme le deuxième accord nous est apparu un peu plus incitatif que le premier, la majorité de nos membres a souhaité que nous renouvelions notre signature pour nous inscrire dans un temps long.

**Quelles thématiques abordées vous ont paru les plus proches de vos préoccupations ?**

**Nicolas Langevin** - Je suis attaché au suivi de l'indicateur « d'engagement et de recommandation » qui mesure le niveau d'épanouissement des collaborateurs. Avec les partenaires sociaux, nous convergions sur le rôle des conditions de travail quant à la santé et l'épanouissement. L'Observatoire nous permet donc de travailler ensemble, là où nous partageons des objectifs communs. Cela contribue à construire une relation de confiance qui sert d'autres sujets sur lesquels nous sommes moins « alignés ».

**Coralie Ghirardi** - Souvent, la perception extérieure des conditions de travail d'un employé de banque est réduite à quelques clichés. Le terme de « souffrance au travail » peut paraître alors excessif.

**NICOLAS LANGEVIN,**  
directeur général  
du Crédit Agricole Toulouse 31



**CORALIE GHIRARDI,**  
représentante syndicale  
de la CGT (Confédération  
générale du travail)



Or cette souffrance est bien réelle. En effet, l'employé de banque est soumis à un contexte réglementaire de plus en plus rigoureux, lié à des dérives dont il n'est pas responsable. Ce contexte peut parfois entrer en contradiction avec les objectifs commerciaux fixés. Par ailleurs, cet employé est doté d'outils et de processus qui lui laissent de moins en moins d'autonomie et d'initiative. Il se trouve souvent démuni face aux besoins de l'utilisateur qu'il doit servir. Pour nous, le cœur du problème est : comment peut-on bien exercer notre métier de banquier ? Si bien servir nos clients est au cœur de notre procédure, nos objectifs commerciaux ne peuvent pas être identiques en tous lieux. Le triptyque « satisfaction du collaborateur, du client, de l'entreprise » doit être adapté selon les contextes.

**L'« analyse du travail » sur le terrain que préconise l'Observatoire vous paraît-elle adaptée ?**

**Nicolas Langevin** - Oui, car il existe des différences entre les procédures et la « vraie vie ». D'ailleurs, quand on enseigne toutes les procédures existantes à un chatbot (assistant digital de dialogue), son taux de fiabilité plafonne à 50 %. L'autre moitié est constituée de l'expérience humaine qui est ensuite transmise au chatbot pour porter son taux de fiabilité au-delà de 80 %. C'est pourquoi mettre les personnes ensemble pour partager les pratiques et les savoir-faire améliore la qualité du travail et la performance. Aujourd'hui, il est nécessaire de faciliter ce travail collaboratif.

**Coralie Ghirardi** - Pour nous, cette méthode est essentielle et elle est bien faite. Elle permet de nous ramener à la question de

comment on travaille. En se mettant à côté de la personne et en observant son travail ainsi que son environnement, on voit que certains outils numériques ne lui permettent pas de répondre à ses besoins réels pour réaliser son travail.

**Quelles pistes d'amélioration sont à préconiser selon vous pour l'Observatoire des conditions de travail ?**

**Nicolas Langevin** - L'Observatoire a permis de zoomer sur des métiers particuliers. Maintenant, nous devons travailler en profondeur pour construire une vision d'ensemble à quelques années sur les grandes transformations que vont connaître nos métiers. Le digital, l'intelligence artificielle offrent des opportunités pour augmenter la valeur ajoutée du travail des collaborateurs. Dans une entreprise où le modèle de performance entend concilier innovations technologiques et développement humain, les enjeux sont encore nombreux et les chantiers s'attachant aux questions du travail ne manqueront pas.

**Coralie Ghirardi** - Nous souhaiterions que la participation à ce dispositif ne soit pas restreinte aux trois organisations signataires de l'accord. L'Observatoire devrait également être plus intransigent quant à l'application des expérimentations, en les imposant aux Caisses régionales, comme dans n'importe quelle autre branche professionnelle. Enfin, les réunions régulières doivent être maintenues, conformément à l'accord signé. Il ne faudrait pas que la disparition des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) entraîne celle de l'Observatoire.

## Quel est votre point de vue sur l'Observatoire des conditions de travail ?

**Nicole Gourmelon** - Il s'agit d'une excellente initiative, très riche, qui apporte de la valeur sur des problématiques fondamentales en réunissant des publics hétérogènes : médecine du travail, syndicats, directeurs des ressources humaines (DRH), dirigeants, etc. L'Anact est présente également. Cela permet de balayer un large panorama sur tout ce que l'on peut mettre en place pour améliorer les conditions de travail, tout en apportant de la valeur ajoutée. La conviction profonde qui m'anime est qu'on ne peut pas avoir de clients satisfaits qui achètent et recommandent le Crédit agricole si nos collaborateurs ne sont pas fiers de leur métier. Des collaborateurs fiers : ce sont des collaborateurs épanouis qui se réalisent dans leur travail et progressent au quotidien et des collaborateurs qui se sentent utiles et performants. J'ai participé aux assises de l'Observatoire, dans une posture d'écoute, en cherchant à comprendre, et c'était très enrichissant. Cette instance permet une vraie qualité d'échanges animés par la volonté d'améliorer les choses.

**Dominique Hulier** - Nous sommes demandeurs de cet Observatoire parce que c'est un lieu d'échanges essentiel. Deux réunions doivent se tenir chaque année, et ce rythme est important car, sur le terrain, nous constatons des dysfonctionnements liés à la charge de travail et à l'outil informatique. Chaque Caisse régionale est autonome dans sa gestion, ce qui entraîne des avancées différentes. Pourtant, 80 % des problématiques de conditions de travail sont communes à toutes les Caisses régionales.

## Quelles thématiques abordées vous ont paru les plus proches de vos préoccupations ?

**Dominique Hulier** - Nous sommes sensibles aux questions de surcharge de travail. Il y a des collègues qui se retrouvent dans des situations difficiles. Cela concerne plus particulièrement les métiers du réseau d'agences. Par exemple, les conseillers dits « spécialisés » ont à gérer une offre très large. Aussi, beaucoup de collaborateurs

éprouvent des difficultés à s'approprier les évolutions technologiques. Même avec des volumes de recrutement et de formation importants, nous manquons de ressources compte tenu de la tension sur certains métiers et bassins d'emploi. De leur côté, les managers d'agence doivent répondre aux exigences de conformité, de performance commerciale et sont très fortement sollicités. Pour nous, l'Observatoire représente un point d'impulsion national. La Fédération nous informe des expérimentations ou des ateliers menés dans les Caisses régionales afin d'améliorer les conditions de travail. Comme nous avons des sections syndicales dans toutes les Caisses régionales, nous interrogeons nos représentants locaux à l'issue des expérimentations. Ainsi, nous disposons d'une vision d'ensemble. Cette information et les échanges nous permettent d'anticiper. Nous attendons toujours avec impatience les réunions de l'Observatoire.

**Nicole Gourmelon** - Je crois beaucoup en l'autonomie des collaborateurs, un thème souvent évoqué dans les échanges de l'Observatoire. Je suis convaincue que lorsque l'on fixe un cadre et un cap, on peut leur laisser de l'initiative et leur faire confiance. Sur le plan managérial, il reste beaucoup de choses à mettre en place pour que les femmes et les hommes de l'entreprise puissent, chacun avec leur histoire et leur personnalité, exprimer leur talent dans le cadre d'une feuille de route claire. Certes, il y a une partie de l'exercice qui est imposée par le système

d'information, mais ce n'est pas pour autant qu'il n'existe pas de possibilité de s'exprimer et de s'épanouir en prenant des initiatives. La digitalisation et les évolutions du système d'information vont aussi permettre d'améliorer les conditions de travail. Nous sommes dans une période de transition, avec un discours volontaire, mais avec des avancées sur les conditions de travail que l'on commence seulement à entrevoir.

## Quelles pistes d'amélioration, selon vous, pour l'Observatoire des conditions de travail ?

**Nicole Gourmelon** - Trois choses m'ont marquée : la pluralité des intervenants, la diversité des approches et le côté pragmatique connecté à la réalité des collaborateurs. J'espère que cet Observatoire va subsister et accueillir davantage de participants. Les travaux conduits jusqu'à maintenant vont bien dans le sens de notre projet stratégique et cela doit continuer sur cette voie.

**Dominique Hulier** - Il faut que l'Observatoire se concentre sur les questions de charge de travail, sur les difficultés que rencontrent nos collègues pour se former dans de bonnes conditions, sur l'outil informatique qui se restructure et génère de nombreuses tensions.



**DOMINIQUE HULIER,**  
Représentante syndicale  
du Syndicat National de l'Entreprise  
Crédit Agricole - Confédération  
Française de l'Encadrement -  
Confédération Générale des Cadres  
(SNECA-CFE-CGC)



**NICOLE GOURMELON,**  
directeur général  
du Crédit Agricole Normandie

# Une démarche apprenante

La démarche d'accompagnement des changements impulsée par l'Observatoire des conditions de travail du Crédit agricole se veut instructive pour l'ensemble des parties prenantes. Elle inspire et enrichit également les réflexions d'acteurs externes. Points de vue d'un directeur d'une entreprise accompagnée par l'Anact et d'une ergonome associée à certains projets portés par les Caisses régionales.

Le point de vue **des invités du réseau Anact-Aract** Propos recueillis par Jean-Louis Langlois (journaliste)

## Chez RTE, l'instance d'observation des conditions de travail a été intitulée « la Fabrique ». Pourquoi ?

Nous n'avons pas signé d'accord à la différence du Crédit Agricole. La Fabrique sert de cadre partagé pour améliorer la qualité de vie au travail et nous avons choisi de travailler à partir d'expérimentations sur les différents sites et métiers. L'objectif était donc de mettre l'accent sur l'action, plus que sur l'observation. L'idée de la Fabrique fait aussi référence au travail dans l'atelier tel qu'on se le représente.

## Comment avez-vous pris connaissance de l'expérience de l'Observatoire des conditions de travail du Crédit Agricole ?

Au lancement de la Fabrique, l'Anact nous a accompagnés pour structurer notre réflexion et notre projet. Pour cela, nous avons mis en place un cycle de réunions

**OLIVIER FRACHON,**  
directeur Prévention et Santé au Travail, RTE (filiale EDF)



avec des témoignages d'entreprises et d'universitaires afin d'ouvrir le champ d'investigation. Lors du premier séminaire, c'est Anne Bizouard de la Fédération nationale du Crédit Agricole qui est venue partager son expérience, en particulier sur la mise en œuvre de leur accord et le déploiement des expérimentations dans des entités régionales autonomes.

## L'expérience du Crédit Agricole vous a-t-elle servi ?

Elle nous a confortés dans nos analyses et nos choix. Ce qui nous a intéressés dans le témoignage d'Anne Bizouard, c'est la façon

dont une entreprise parvient à mobiliser les différentes catégories d'acteurs et ce que l'entreprise met ensuite en œuvre pour transformer l'essai.

## Sur quels projets la Fabrique a-t-elle déjà travaillé et comment voyez-vous son avenir ?

La Fabrique s'est engagée d'une part sur l'aménagement d'un nouvel espace de travail associant différents métiers auparavant séparés, avec l'objectif d'impliquer les salariés dès l'engagement du projet ; d'autre part, sur la mise en place d'espaces de discussion et de controverse sur le travail comme facteur d'efficacité et de QVT. En ce qui concerne l'avenir, l'entreprise affiche sa volonté de s'occuper du bien-être au travail. La Fabrique demeure un lieu d'innovation unique, à condition de savoir intégrer de nouveaux participants et de rester en lien avec la réalité de l'entreprise.

## Au sein de quels projets du Crédit Agricole votre cabinet est-il intervenu ?

Essentiellement sur des projets concernant les espaces de travail de plusieurs Caisses régionales : réaménagement, déménagement, conception architecturale. Nous avons également accompagné la FNCA en animant des ateliers autour d'un guide sur la prise en compte des usages dans les projets d'aménagement.

## Comment vous êtes-vous intégrés dans la démarche globale d'amélioration des conditions de travail ?

La collaboration a été aisée car nous partageons des points d'intérêts communs avec le DRH de la Caisse régionale dont le projet visait à mettre en place un espace partagé : l'importance d'intégrer les instances représentatives du personnel pour le bon déroulement du projet et la prise en compte du fonctionnement réel des équipes.

**CÉCILE GOUDEAU,**  
Ergonome à Ergotec



## Votre regard extérieur d'ergonome a-t-il permis d'enrichir les projets ?

Oui. Par exemple, lors du réaménagement de la direction Marketing Communication et Service client qui servait de projet pilote, la Caisse régionale du Nord-Est nous a demandé d'analyser les plans. Certains matériels et espaces utiles pour les équipes n'avaient pas été pris en compte, nous avons donc proposé la mise en place d'espaces collaboratifs pour des métiers qui nécessitaient de nombreux échanges, des plans de travail adaptés pour des salariés qui devaient utiliser plusieurs écrans et unités de contrôle, etc. L'architecte a été intéressé par cette

approche qui s'attache aux contraintes réelles du travail ; il sollicite dorénavant des ergonomes sur des appels d'offres.

## Quelles particularités vous ont marquée au Crédit Agricole ?

Ce qui a été innovant par rapport à notre pratique habituelle, c'est la démarche globale du Crédit Agricole portée par une Fédération qui oriente et outille les Caisses régionales grâce à un Observatoire. La capacité de retour sur expérience est un point fort. Le partage entre les Caisses régionales fonctionne. Par exemple, au sein de la Caisse régionale Charente-Maritime Deux-Sèvres, un important projet architectural a été conduit grâce à une approche ergonomique dès l'amont et tout au long du processus. Aujourd'hui, cette réussite est motrice pour d'autres Caisses régionales qui s'inspirent de cette expérience et, par émulation, cherchent à faire aussi bien.

# Évaluer un projet d'organisation avec les personnes concernées

**Pour déployer sa nouvelle organisation du travail, la Caisse régionale Aquitaine a réalisé une évaluation participative auprès de ses 200 collaborateurs en s'appuyant sur l'Observatoire des conditions de travail et le réseau Anact-Aract. Objectif : anticiper les impacts de la nouvelle organisation sur la direction commerciale et accompagner le changement.**

Considérée comme la démarche la plus « transformante » des quinze dernières années au sein des Caisses régionales du Crédit Agricole, la Nouvelle Organisation Distributive (NOD) a été pensée pour répondre à plusieurs enjeux économiques : s'adapter à l'évolution des attentes et des comportements des clients de la banque, conquérir des parts de marché dans les secteurs urbains, améliorer le positionnement sur le marché patrimonial et faire face à la concurrence. Elle consiste notamment à passer d'une organisation territoriale en agence à une structuration par segment de clients : particuliers, responsables TPE (très petites entreprises), agriculteurs, etc.

## Des métiers en évolution

Les implications sont nombreuses pour les salariés. Cette organisation tend à spécialiser les conseillers commerciaux pour qu'ils répondent de manière plus efficace aux besoins de leurs clients. Elle implique également l'utilisation de nouveaux outils numériques afin de favoriser les relations à distance. Consciente des enjeux, la Caisse régionale Aquitaine a encouragé une évaluation participative innovante du pilote : il s'agissait en effet d'une « démarche d'apprentissage collectif d'une transformation, mise en œuvre non pas a posteriori mais pendant la transformation, à partir d'une évaluation faite par les collaborateurs directement concernés », estime Christophe Dupont, chef de projet de la démarche.

## Évaluer en partant des situations de travail

Après avoir choisi et mis en discussion les situations à analyser (gérer les demandes des clients, les moyens de paiement, échanger les informations avec les conseillers spécialisés, etc.), six « groupes métier » ont évalué le projet sur la base de critères qu'ils ont construit eux-mêmes selon le triptyque satisfaction des clients, conditions de travail et efficacité de l'entreprise. Captures d'écran, extraits de mails, photographies, témoignages vidéo, chroniques d'activité, indicateurs de performance ou encore taux d'absentéisme : autant de traces concrètes recueillies qui ont enrichi les débats et permis de produire des recommandations

argumentées et illustrées. « C'était une grande satisfaction pour nous de savoir que nous avons contribué à mettre en place des garde-fous utiles à nos collègues pour les suites du projet », dévoile Armelle Girard, « conseillère agri » qui a copiloté un groupe métier. Le travail a fait émerger des propositions sur les outils, les processus, les aménagements des espaces, le matériel, les niveaux de délégation, etc., « chacun a compris que, dans nos métiers où les marges sont de plus en plus étroites, travailler sur l'amélioration de l'organisation et du management du travail contribuait à la performance de l'entreprise », résume Odile Farret, alors directrice des Ressources humaines.

Amélie Kolk (journaliste)

**« C'était une grande satisfaction pour nous de savoir que nous avons contribué à mettre en place des garde-fous qui seraient utiles à nos collègues pour les suites du projet. »**

Armelle Girard, conseillère agri qui a copiloté un groupe de travail

## Le regard de l'Anact

L'évaluation d'un projet de changement est rarement réalisée ou alors en fin de parcours et à la demande généralement des porteurs du projet ou de la direction. L'intérêt de la méthode « évaluation embarquée » conçue par l'Anact et adaptée ici, c'est de mettre en place une évaluation en continu d'un projet de changement en associant direction, managers, représentants du personnel et salariés concernés. Cela permet de procéder à des ajustements au fil de l'eau et de rendre les acteurs autonomes. Pour favoriser l'apprentissage, l'animation de chaque groupe est confiée à un membre de la direction RH et à un manager n'ayant pas de lien hiérarchique avec les participants. Le chargé de mission du réseau Anact-Aract a soutenu les binômes méthodologiquement tout au long du processus : co-animation de la première réunion et points réguliers entre les réunions pour les former et garantir la mise en œuvre de la méthode. Ce dispositif a permis de rassurer chacun tout en laissant beaucoup d'autonomie aux acteurs de la démarche.

# Concevoir de nouvelles agences collaboratives

La transformation numérique du monde bancaire est l'occasion de réinventer les espaces de travail dans les agences. Objectif : mieux servir les clients et concilier performance et qualité de vie au travail pour les collaborateurs dans des agences dites « collaboratives ». La Caisse régionale Toulouse 31 s'est lancée.

**A**u fur et à mesure que les clients réalisent eux-mêmes des actes de gestion, les métiers et façons de travailler se transforment dans les agences bancaires. Pour répondre aux nouvelles attentes – immédiateté, accompagnement personnalisé, qualité de la relation – les

directions dans neuf agences ont révélé à la fois des points d'appui à conserver, des difficultés liées à l'aménagement des espaces et des pistes d'amélioration dans les modes de fonctionnement. Comment positionner le collaborateur lorsqu'il n'y a pas de client ? Comment adapter la prise en charge des clients en

d'assise) ; pouvoir positionner le client à côté lorsque c'est utile ; organiser les appels entrants pour diminuer les interruptions, etc. « Les objections ou inquiétudes ont été prises en compte par le groupe de travail », constate Laurence Tartie, membre du CHSCT. Claire Jacquemier complète : « s'appuyer sur les méthodes d'observation pour être factuels et associer les représentants du personnel ont été des facteurs décisifs dans l'accompagnement du changement. Il faudrait les systématiser dans tous les projets de transformation ».

**« Les objections ou inquiétudes ont été prises en compte par le groupe de travail. »** Laurence Tartie, membre du CHSCT

conseillers doivent être formés et les agences à la fois connectées, agréables à vivre et adaptées à leur territoire. Mais l'ambition des agences collaboratives ne s'arrête pas là. L'objectif est de penser conjointement l'« expérience client » et l'« expérience collaborateur ».

fonction des opérations ? Comment partager l'espace entre le client et le collaborateur ? Qui peut soutenir le chargé d'accueil en cas de forte affluence ?

## La fonction « accueil » sous les projecteurs

Après des enquêtes réalisées auprès des clients et des collaborateurs, l'organisation de l'accueil à savoir recevoir la clientèle, gérer son attente, l'accompagner dans la réalisation d'actes sur les automates, l'orienter vers des offres commerciales, alerter le conseiller, etc., est apparue décisive. Des analyses de situation réalisées au moyen d'observations prolongées et d'entretiens avec les salariés et les

## Des solutions construites ensemble

« La participation, dès l'amont, des salariés avec des profils différents a des effets très bénéfiques sur la réussite du projet et facilite la conduite du changement », analyse Claire Jacquemier, chef de projet « Agence Collaborative ». Prendre le temps de se poser les bonnes questions collectivement a permis notamment d'apporter des réponses concrètes : adapter le poste de travail et le mobilier afin d'avoir à portée de main tous les outils nécessaires ; réduire la pénibilité de la position debout (hauteur du plan, mise à disposition d'un fauteuil

## Développer le travail collectif

De l'aménagement des espaces à l'organisation du travail, il n'y a qu'un pas. La Caisse régionale de Toulouse 31 a choisi, depuis janvier 2017, d'organiser un « accueil partagé » et de changer les façons d'occuper les bureaux. Ils sont désormais utilisés en fonction des besoins et agencés pour développer le travail collectif. Comment renforcer le soutien de la part des collègues et du manager selon les spécificités de chaque agence ? Pour accompagner ce changement, une formation construite avec les salariés et les responsables d'agence a permis de libérer la parole afin de faciliter l'apprentissage de ces nouvelles façons de travailler. Selon Laurence Tartie, « le bilan est positif même s'il existe des disparités selon les agences » et elle ajoute : « je crois à l'agence collaborative mais il faudrait aller encore plus loin à l'avenir pour lui donner toute sa puissance, par exemple en renforçant la fixation d'objectifs collectifs ».

## Le regard de l'Anact

Trop souvent, les projets d'aménagement d'espaces sont conçus à partir de concepts commerciaux retraduits ensuite par un architecte qui ne connaît pas précisément l'activité de travail qui se réalisera demain dans les nouveaux locaux. Dans ce projet, en partant des

caractéristiques des activités des salariés et des attentes des clients, le cahier des charges du projet s'est considérablement enrichi. Il illustre également le fait qu'une réflexion sur l'aménagement des espaces est indissociable d'une réflexion sur l'organisation du travail.

Amélie Kolk (journaliste)

# Dématérialiser des opérations de gestion

La Caisse régionale des Savoie a démarré un programme de dématérialisation de ses opérations avec le service des assurances aux particuliers. Une expérience menée en anticipant les impacts sur le travail des salariés concernés et dont les enseignements seront utiles pour concevoir de futurs projets.

**P**ar le volume des contrats qu'il traite, le nombre d'acteurs associés et l'ampleur de sa couverture géographique, le domaine des assurances des particuliers présente aux yeux de la direction de la Caisse régionale plusieurs atouts pour servir de pilote à la construction d'une conduite de changement qui s'étendra ensuite aux autres projets de dématérialisation. L'objectif ? Garantir la performance du nouveau service dématérialisé tant au niveau de la satisfaction des clients que celle des salariés, dont une partie de l'activité va évoluer.

## De la théorie à la pratique

La démarche débute par une phase de cadrage et la mise en place d'un groupe projet associant des représentants de salariés concernés, les responsables RH et organisation ainsi que trois membres du CHSCT. La majorité des participants a été au préalable formée à l'analyse du travail, une méthode conçue par l'Observatoire des conditions de travail pour accompagner les formations (voir page 15).

De prime abord, cependant, le passage à la pratique n'est pas une évidence alors que le projet de dématérialisation est déjà en phase de construction de la solution technique : « Nous avons beaucoup d'interrogations : sur quels axes l'analyse du travail pouvait-elle servir concrètement notre projet ? Sur quelles activités allaient porter nos observations, sachant que certaines allaient être transformées, voire disparaître comme le tri du courrier ? Quel rôle donner aux collaborateurs et aux élus ? » explique Élodie Couarraze, chef de projet organisation.

## Simulations et ajustements

Avec l'appui de l'équipe-ressource de l'Observatoire et de l'Anact, deux ateliers collaboratifs sont organisés. Lors du premier, les échanges sur la façon dont les gestionnaires réalisent leur travail « dans la vraie vie » permettent d'identifier les avantages et les contraintes que la dématérialisation va leur apporter. « Les utilisateurs nous ont fait remonter énormément d'informations sur les ressources à préserver, les contraintes à lever, les aléas et les cas particuliers à traiter. Leurs questions ont pointé nos oublis ; par exemple, nous avons omis d'intégrer dans la réflexion les courriers en provenance de l'agence en ligne », révèle Catherine Muggéo, chargée des relations sociales.

Le deuxième atelier se centre sur l'activité « tri du courrier » amenée à disparaître avec la dématérialisation. Les participants – notamment les gestionnaires en charge de cette activité – travaillent avec des bannettes en carton simulant les futures boîtes aux lettres électroniques. Ils trient, en présence du prestataire, une pile de 200 courriers réels en indiquant de quelle façon ces derniers doivent être répartis, reconnus par la technologie LAD/RAD (lecture/reconnaissance automatique de documents) et lus sur écran.

C'est l'occasion de découvrir que toute l'équipe n'a pas la même logique de tri et que des règles communes peuvent être utiles dans certains cas. L'équipe projet prend également conscience de particularités obligeant à conserver des opérations de tri manuel : ratures sur les contrats, documents agrafés, plis multidocuments, etc. « En tant qu'utilisateurs d'un outil sur lequel

**« En tant qu'utilisateurs d'un outil, nous sommes les mieux placés pour exprimer nos besoins et faire remonter les anomalies. »** Ève Juery, une gestionnaire du service, volontaire pour participer aux travaux

nous passons désormais 80% de notre temps de travail, nous sommes les mieux placés pour exprimer nos besoins et faire remonter les anomalies », souligne Ève Juery, une gestionnaire du service concerné volontaire pour participer aux travaux.

« La dématérialisation n'est pas une formule magique qui améliore tout, ajoute Bernard Biguet, manager associé au travail et membre du CHSCT. Le gain de temps n'est pas une évidence, certaines tâches ne pouvant être robotisées. » La séance conduira finalement à réviser pratiquement 30% des spécifications techniques de la solution préimaginée au départ grâce à l'expertise des gestionnaires.

Amélie Kolk (journaliste)

## Le regard de l'Anact

La dématérialisation des processus et des supports est parfois porteuse de fausses promesses comme la simplification, le gain de temps ou l'automatisation des tâches à moindre valeur ajoutée. Elles ne peuvent être tenues qu'avec une conduite de projet qui va s'appuyer sur une connaissance détaillée de l'existant. Il arrive que l'on prenne ainsi conscience que l'automatisation d'un processus ne sera pas pertinente pour l'ensemble des opérations. D'où l'intérêt de procéder à des exercices de simulation du travail futur pour fiabiliser le fonctionnement du processus dématérialisé ainsi que les conditions de travail des utilisateurs du système.

# Conduire autrement les projets d'organisation

Fin 2015, les élus du CHSCT de la Caisse régionale Normandie ont demandé la création d'une Commission conditions de travail pour analyser, de façon approfondie, les remontées du baromètre social. L'occasion également de chercher des réponses aux difficultés du quotidien avec les salariés en partant de la réalité de leur situation de travail.

« Depuis des années, les conseillers privés et les conseillers en gestion de patrimoine faisaient remonter des insatisfactions sur les processus, les délégations, leur charge de travail », rappelle Denis Veillé,

Le diagnostic s'établit, non plus sur la base d'échanges limités avec les salariés concernés et de déductions parfois erronées, mais sur des observations méthodiques. » Associer les salariés au groupe de travail et engager les échanges à

faits de faire remonter des informations, sans filtre hiérarchique ni sujet tabou », résume Denis Veillé. Une fois les réticences levées, les collaborateurs se sont livrés facilement. « Ils se sentent soutenus parce que l'on s'intéresse, avec un regard neutre, non pas à leur productivité mais à leur travail, à la façon dont ils ont enchaîné leurs tâches et contourné des difficultés quotidiennes dont, souvent, ils n'ont même plus conscience, constate Laëtitia Hyacinthe, responsable relations humaines et sociales. Un conseiller n'était pas choqué de devoir lire 23 pages de méthodologie pour restituer son activité commerciale ; un autre ne s'étonnait pas de n'avoir finalisé aucune des huit tâches qu'il avait ouvertes sur la journée. Tous deux avaient perdu la capacité de s'irriter sur des dysfonctionnements ancrés dans la routine. » La démarche a permis de part et d'autre des prises de conscience pour élaborer des solutions ajustées.

Preuve de cette dynamique collective : c'est un collaborateur de l'équipe qui a conçu le nouvel outil d'analyse améliorant le processus crédit. « Cet outil facilite la vie des conseillers en leur donnant plus d'autonomie et en répondant plus rapidement au client », explique Denis Veillé. Par ailleurs, un nouvel outil de restitution de l'activité valorise désormais le travail de l'ensemble des conseillers impliqués sur un dossier, ce qui n'était pas le cas jusqu'alors.

**« Ils se sentent soutenus parce que l'on s'intéresse, avec un regard neutre, non pas à leur productivité mais à leur travail. »**

Laëtitia Hyacinthe, responsable relations humaines et sociales

responsable d'un pôle banque privée. C'est pourquoi la Commission conditions de travail paritaire a choisi de commencer par analyser le travail de ces métiers qui ont un impact fort sur le développement des activités du Crédit Agricole. Pour cela, la conduite du projet a été révisée. « La méthodologie de l'analyse du travail ne remplace pas les méthodes des équipes chargées de l'organisation, mais elle les humanise et les professionnalise. Elle enrichit notre boîte à outils, observe Pascal Richez, responsable du service.

partir des éléments observés sur le terrain permet en effet un regard neuf sur les réalités de la pratique d'un métier.

## Une attention portée aux façons de travailler

Les acteurs du projet ont été formés à la démarche « analyse du travail » dont les principes sont notamment la libre expression, l'écoute sans jugement, la compréhension avant la recherche des solutions. « Les conseillers impliqués étaient satis-

## Le regard de l'Anact

Cet exemple illustre de quelle façon une démarche d'amélioration des conditions de travail menée de façon collective peut redonner de la capacité d'agir à tous. En signifiant que l'on se préoccupe de la qualité du travail, en prenant le temps de mener des analyses de terrain avec les personnes concernées, on rend possibles des prises de conscience telles que celles décrites ici : les processus qui ont perdu de l'efficacité,

les tâches répétitives, le temps passé à gérer les difficultés. Il faut ensuite chercher collectivement les raisons du côté de l'organisation du travail. Il n'est généralement pas aisé pour les salariés de faire remonter des dysfonctionnements et de proposer des améliorations. La structuration du projet permet de le faire de façon sécurisée en mettant l'expérience de tous au service de la recherche de solutions.

Amélie Kolk (journaliste)

# Adapter le management visuel pour parler du travail

Dans le cadre de la mise en œuvre de son projet d'entreprise, la Caisse régionale Charente-Maritime Deux-Sèvres a déployé une démarche de management visuel au sein de son nouveau siège social pour mieux répondre aux besoins des salariés.

Parmi les axes de progrès définis dans le projet d'entreprise figurait la volonté de repositionner le manager dans l'animation du collectif de travail. Nous voulions également encourager l'expression individuelle ainsi que la prise d'initiatives pour favoriser des décisions collectives », rappelle Christine Renou, responsable RH. Plutôt que de créer des espaces de discussion ad hoc, il est alors décidé de faire évoluer une méthode existante : le management visuel issu du Lean Management. Très développée dans le secteur industriel, elle consiste à réunir les équipes de façon régulière pour échanger sur des indicateurs de production affichés aux murs (courbes de productivité et de qualité) afin de repérer rapidement les dérives et d'améliorer les processus de travail.

Pour se forger un point de vue, le groupe de travail s'est rendu dans une autre entreprise qui appliquait le management visuel. « Nous avons vu des pratiques très descendantes et plutôt focalisées sur les résultats individuels, alors que nous envisageons le management visuel comme un temps innovant d'écoute, de partages, d'échanges opérationnels et collaboratifs sur tous les volets de l'activité quotidienne » relate Thomas Flament, alors responsable Organisation.

## Dialogue autour des indicateurs

Après un échange avec la direction sur les écueils repérés, la méthode est adaptée. Première étape : construire les tableaux de management visuel utiles à tous. Ils doivent permettre à chacun de faire remonter

ce qu'il considère comme important dans la réalisation quotidienne de son travail. La Caisse régionale étant composée de 53 services, ce sont 53 tableaux de management qui sont élaborés pour être affichés et commentés. Ils sont constitués de rubriques communes (organisation, compétences, vie de l'équipe) et d'autres spécifiques à chaque groupe (urgences, trucs et astuces, retours d'expériences, propositions).

Deuxième étape : construire ensemble les indicateurs de performance qui seront commentés régulièrement. Sujet tabou, le choix des indicateurs ne faisait jusque-là pas l'objet de discussions. « Les indicateurs existants n'étaient pas représentatifs de notre travail sur l'activité de back-office », explique Jérémie Coq, responsable de service. Prendre le temps de les approfondir en équipe a permis par la suite de se focaliser sur l'essentiel pendant les briefings hebdomadaires.

## Des clés pour réussir

Comment l'unité allait-elle pouvoir dédier autant de temps à la construction d'un tableau ? Comment l'encadrement allait-il continuer à exercer son rôle hiérarchique ? Autant de questions que les managers se

sont posées et qui ont souligné la nécessité de donner une portée stratégique à ces changements grâce à l'appui de la Direction générale, garante de la cohérence entre les différents changements mis en œuvre dans la Caisse régionale.

« Nous voulions encourager l'expression individuelle ainsi que la prise d'initiatives pour favoriser des décisions collectives. »

Christine Renou, responsable RH

Les 53 managers ont également été accompagnés individuellement pour repenser leurs pratiques d'animation et mieux prendre en compte les propositions de leurs collaborateurs : laisser la parole, écouter, accepter la contradiction. Des réticences se sont également fait sentir du côté des salariés, mais, semaine après semaine, la participation aux réunions s'est renforcée, notamment grâce à l'entraide suscitée. Un bon révélateur du niveau d'appropriation : les réunions se tiennent désormais sans le manager lorsqu'il est absent !

Amélie Kolk (journaliste)

à partir d'un texte rédigé en janvier 2018.

## Le regard de l'Anact

Quand il se traduit par des réunions express orientées sur l'évolution des indicateurs de production sans échanges réels sur la façon d'atteindre les objectifs, le management visuel trouve ses limites et la participation des salariés s'étiolle. Ici, la démarche s'appuie sur un tableau dont les items ont été construits avec les participants.

L'animation est effectuée par le manager et un collaborateur et chacun peut inscrire dans la semaine sur le tableau une contribution qui pourra y être discutée. Cette adaptation réalisée avec les équipes a fait évoluer le travail d'animation des managers et permet de prendre des décisions simples d'organisation au plus près du terrain.

# Renforcer la capacité d'action de chacun

La Caisse régionale Loire Haute-Loire s'est engagée dans un projet de transformation à l'occasion duquel elle a expérimenté, avec l'appui de l'Observatoire des conditions de travail, la création d'espaces de discussion sur le travail. Un bilan très positif.

Lorsque Sandrine Chaize prend la direction de sa nouvelle agence en 2013, celle-ci est en retrait sur le plan commercial. À l'image des 1300 salariés de la Caisse régionale Loire Haute-Loire, l'agence évolue dans une culture de management traditionnel et hiérarchique. La directrice propose aux collaborateurs de mettre en place un moment de discussion régulier sur la façon de travailler afin d'aboutir à des transformations concrètes qui lieraient performance et bien-être au travail. L'équipe est séduite par le projet. Michel Montagne, alors Directeur des Ressources Humaines de la Caisse régionale, appuie la démarche et l'inscrit dans le cadre d'un appel à projets de l'Observatoire des conditions de travail.

## Échanger sur le « travail bien fait »

Animés par le manager de proximité pendant 1 h 30 environ tous les trois mois, les échanges portent sur le « travail bien fait » : qu'est-ce que

c'est ? Partage-t-on toutes et tous la même vision ? Quelles sont nos divergences ? Comment les expliquer ? De quoi a-t-on besoin pour faire son travail ? Dans l'agence de Sandrine Chaize, les premières réunions sont animées : si la satisfaction client est essentielle pour tous, des différences de points de vue apparaissent entre les conseillers et les attachés. Pour les premiers, la qualité du travail est empêchée par le manque de repères dans les taux en prêt habitat et un temps trop long passé au guichet. Les seconds ont le sentiment, eux, d'avoir à mener trop de tâches en même temps et de travailler dans la précipitation. Les échanges se poursuivent sur les moyens et les capacités d'action.

## Adopter une nouvelle posture

Pour que les espaces de discussion soient efficaces dans la durée, plusieurs règles sont posées : tout le monde peut participer, tous les sujets peuvent être abordés à l'ex-

ception des rémunérations individuelles – traitées dans le cadre du dialogue social – et il est important d'agir vite et concrètement sur les problèmes identifiés. Au fil des mois, les échanges donnent lieu à la mise en place d'indicateurs de qualité ou à la création d'un journal des événements pour recomposer ce qui s'est passé dans l'agence et en débattre. Selon le Directeur des Ressources Humaines : « C'est une démarche exigeante qui demande du temps. Les choses changent très progressivement. Ce n'est pas juste une nouvelle méthode de management à dérouler, mais une posture différente à enclencher. » Parler de son travail n'étant ni naturel ni spontané, le DRH souligne l'intérêt d'une structuration très forte de ces espaces de dialogue. Pour les accompagner, les 185 managers de la Caisse régionale bénéficieront d'une journée de formation et d'un soutien de l'équipe projet le cas échéant.

Dans cette agence, les sujets remontés se traduisent par de nombreuses petites améliorations fonctionnelles, comme la réorganisation de l'accueil des clients, une nouvelle répartition des tâches entre les équipes ou des marges de manœuvre accrues pour faire des propositions de prêts aux primo-accédants. Tous les sujets ne pouvant être traités localement, il reste décisif en parallèle de faire remonter au siège les problématiques plus transverses. La finalité de ces espaces n'est en effet pas la discussion en soi, mais la production de solutions partagées.

Amélie Kolk (journaliste)

## « Ce n'est pas juste une nouvelle méthode de management à dérouler, mais une posture différente à enclencher. »

Michel Montagne, alors DRH de la Caisse régionale Loire Haute-Loire

## Le regard de l'Anact

Consciente des problèmes liés à des processus trop centralisés, cette Caisse régionale a trouvé dans les espaces de discussion sur le travail la possibilité de rapprocher le niveau de l'action et celui de la décision. Certains choix d'organisation peuvent être pris au plus près du terrain. On a pris soin ici de former les managers à l'animation des espaces de discussion, mais aussi et surtout de prévoir la façon dont les problèmes qui ne trouvent pas de solutions dans ce cadre pourront remonter pour déboucher sur des solutions effectives. C'est une illustration de ce que l'on nomme aussi la conversation stratégique entre le local et le global.



## Premiers repères sur l'analyse du travail

L'« analyse du travail » est au cœur des apports méthodologiques diffusés par l'Observatoire des conditions de travail du Crédit Agricole. La FNCA a adopté cette méthode issue de l'ergonomie et de la pratique de l'Anact et formé plus de 500 personnes à sa mise en œuvre après l'avoir expérimentée dans six Caisses régionales. Utile pour identifier les écarts entre le travail prévu et réalisé, remonter aux causes premières d'un problème, ou encore permettre un échange collectif sur les façons de réaliser un travail de qualité, la démarche a vocation à être mise en œuvre lors des projets de transformation.

ÉTAPE DE CADRAGE		
<b>CONSTITUER L'ÉQUIPE PROJET</b>	Associer représentants RH, représentants de l'organisation, salariés concernés, membres du CSE...	Éviter des liens hiérarchiques directs.
<b>CADRER LE PROJET</b>	Répondre aux questions : pourquoi mener une démarche d'analyse du travail, sur quels contours, avec qui ?	Prendre le temps de partager l'objectif.
<b>IDENTIFIER LES SITUATIONS DE TRAVAIL QUI FERONT L'OBJET D'UNE ANALYSE</b>	Se focaliser sur les situations pour lesquelles des actions prioritaires sont attendues. Faire varier les contextes d'observation : les jours, les profils de salariés, les moments de l'activité, etc.	Prendre en compte ce qui peut faire varier l'activité observée, ce qui fait ressource ou contrainte dans la réalisation de l'activité.
ÉTAPE D'OBSERVATION		
<b>PRÉPARER L'OBSERVATION</b>	Expliquer la démarche aux personnes concernées et à l'encadrement.	Les « observateurs » qui vont analyser le travail doivent être dans une position de neutralité et de respect de la confidentialité.
<b>OBSERVER POUR RECUEILLIR DES INFORMATIONS SUR L'ACTIVITÉ</b>	Observer les situations de travail : repérer l'enchaînement des activités, coopérations, hésitations, besoins d'aide, trucs et astuces pour résoudre un problème... Demander au(x) salarié(s) observé(s) de commenter son/leur travail.	La photo et la vidéo peuvent être utilisées. Des réunions collectives avec les salariés concernés peuvent permettre de mieux cerner ce qui aide ou freine leur activité.
ÉTAPE DE RESTITUTION ET D'ÉLABORATION DU PLAN D'ACTION		
<b>ANALYSER LES RÉSULTATS, ÉLABORER UN DIAGNOSTIC PARTAGÉ</b> À ce stade, il ne faut pas encore parler des solutions. C'est une étape de compréhension.	Rassembler les constats, partager les points d'appui et rechercher avec le groupe projet les causes des éventuels dysfonctionnements en faisant le lien avec les déterminants du travail : la prise d'information, la relation client, le management, les espaces et postes de travail, le collectif, l'organisation du travail...	Se servir des observations pour apporter des illustrations concrètes.
<b>FORMULER DES RECOMMANDATIONS, ÉLABORER UN PLAN D'ACTION</b>	Construire des pistes d'action en réponse aux problèmes identifiés, les partager avec le comité de pilotage ou la direction. Prioriser les actions à mener.	Prendre le temps d'élaborer et de partager le diagnostic permet généralement de construire rapidement les recommandations.

L'Anact propose sur son site web des outils pour mener des démarches similaires. Voir en particulier le diagnostic photo présenté dans le kit « mettre en œuvre des espaces de discussion sur le travail ».

## ÉTUDES ET RAPPORTS

**La prévention des risques : un atout pour la performance de l'entreprise**, La revue technique de l'INRS, Dossier, n° 251, 07/2018, 32 p.

**L'état du dialogue social en France. Dialogue social et transformation numérique**, Humanis, 2017, 61 p.

**Mutations digitales et dialogue social**, C. Jolly, A. Naboulet, France Stratégie, 2017, 8 p.

**Santé et bien-être des salariés, performance des entreprises**, Malakoff Médéric, 2016, 20 p.

**Bien-être au travail & performance économique. Le sens et la reconnaissance au cœur de la performance**, Direccte Rhône-Alpes, 2014, 40 p.

## GUIDES

**La conduite des projets de transformation**, Éditions de l'Anact, 2017, 20 p. (coll. 10 questions sur...)

**La qualité de vie au travail**, Éditions de l'Anact, 2016, 18 p. (coll. 10 questions sur...)

**Les indicateurs de santé et qualité de vie au travail**, Éditions de l'Anact, 2016, 20 p. (coll. 10 questions sur...)

**Les espaces de discussion**, Éditions de l'Anact, 2015, 20 p. (coll. 10 questions sur...)

## ARTICLES

**La QVT, vrai enjeu de dialogue social**, N. Lagrange, Liaisons sociales, 11/2016, pp. 53-59.

**Une nouvelle approche des conditions de travail**, T. Lebey, Cadres CFDT, 03/2016, pp. 37-39.

## TRAVAIL &amp; CHANGEMENT CHANGE !

## Nouvelle formule, nouveaux contenus en 2019.

Pour mieux rendre compte des débats et tendances autour de l'amélioration des conditions de travail, partager largement les actions de notre réseau mais aussi pour rendre le titre plus pédagogique, complet et attractif, notre magazine évoluera à partir de 2019.

Le nombre d'envois par courrier et de diffusion d'exemplaires de la nouvelle formule sera à cette occasion réduit. Travail & Changement restera néanmoins consultable en ligne. Restez connecté sur [anact.fr](http://anact.fr) afin d'être tenu au courant de la sortie du premier numéro !

**Quand les salariés délibèrent sur l'organisation du travail**, J. Pelletier, Cadres CFDT, 03/2016, pp. 41-49.

**Le dialogue au service du changement, de l'apprentissage et de l'éthique dans les organisations**, Y. Guntzburger et coll., Gestion, 04/2014, pp. 114-121.

**Des risques psychosociaux à la Qualité de Vie au Travail. Équiper les acteurs pour négocier le travail, l'expérience de l'Anact**, P. Levet, Négociations, 01/2013 n° 19, pp. 97-111.

## OUVRAGES

**L'activité en théories - Regards croisés sur le travail**, M.-A. Dujarier et coll., éditions Octarès, 2016, 256 p.

**Quel management pour concilier performances et bien-être au travail ?**, L. Karsenty, éditions Octarès, 2015, 208 p.

**Le management du travail. Une alternative pour améliorer bien-être et efficacité au travail**, P. Conjard, Éditions de l'Anact, 2015, 196 p.

sur le web ←

## elence.fr

Ce programme original déployé en région Auvergne Rhône-Alpes accompagne les entreprises dans leurs transformations organisationnelles et dans l'évolution de leur management. Objectif : renforcer l'attractivité par des organisations tournées vers la qualité de vie au travail ; faciliter l'adaptation aux mutations industrielles et de marché ; favoriser la performance collective et globale.