

Surexploitation au Crédit agricole **LA BANQUE VERTE BROIE DU NOIR**



*À force de restructurations et d'une concurrence acharnée,
les conditions de travail se dégradent pour les employés.*

*Une étude exemplaire met en lumière
les conséquences de l'intensification des tâches des salariés et
le mal-être généralisé qui gagne tout le groupe.*

*Mais c'est dans tout le secteur que les salariés atteignent
une saturation qui pèse sur leur santé.*

FORCE OUVRIERE

e n g o u e r e

LA BANQUE VERT



Stress, dépression, traitements médicamenteux anormalement élevés. Par le biais d'un questionnaire anonyme sur les conditions de travail, la Fédération Force Ouvrière des Employés et Cadres (FEC-FO) vient de découvrir l'ampleur de l'abatement qui frappe les employés du Crédit agricole. Le document a été distribué au printemps dernier dans 15 des 41 caisses régionales du réseau. La FEC a obtenu 10 000 réponses, soit un tiers des personnes concernées. Les résultats, qui viennent de tomber, sont accablants. Ils ont été analysés par le cabinet d'expertise Technologia, agréé par le ministère du Travail.

Selon les réponses à ce questionnaire, 25% des salariés estiment que leur métier s'exerce aujourd'hui dans des conditions devenues insupportables avec des conséquences directes sur leur état de santé. Soixante pour cent trouvent leurs conditions de travail «moyennes». Plus de la moitié d'entre eux sont victimes de stress et plus du tiers suivent un traitement médical. Ce constat est confirmé par la médecine du

travail du Morbihan dans son rapport annuel de 2004: «Beaucoup de salariés ont atteint, voire dépassé leurs capacités de travail et leurs capacités de résistance à la pression.»

Première cause du mal-être selon les employés, la charge de travail trop élevée, suivie par la pression de la hiérarchie, le rythme de travail et la diversité des tâches à accomplir. «On nous fixe des objectifs par campagne, par exemple vendre quinze complémentaires santé chacun. En général, nous devons vendre six produits en même temps, auxquels s'ajoutent les placements ou les actions comme EDF, le tout sur un mois et demi. Et une nouvelle action en pousse une autre», explique Christine Listi-Biojout, déléguée syndicale FO au Crédit agricole en Charente-Maritime et dans les Deux-Sèvres. «À chaque réunion, il faut rendre des comptes. Au mur, un tableau reprend le classement de chacun. Le dernier est montré du doigt en public et doit se justifier devant tout le monde.» Pour qualifier la nature de leur travail, les conseillers placent le conseil –qui devrait pourtant être leur activité principale– en dernière position, derrière la vente et l'administratif. Outre la hausse du nombre de produits financiers, la dé-

centralisation du travail du siège vers les agences a accru les responsabilités, mais aussi les procédures administratives et le contrôle des agents.

2,88 MILLIARDS D'EUROS DE BÉNÉFICES

«Tout sauf conseiller, manque de temps, multitude de campagnes commerciales, pression accrue, travail administratif grandissant, objectifs délirants sans moyens supplémentaires», explique un employé. Au total, 68% des employés, toutes fonctions confondues, estiment que les conditions de travail au Crédit agricole se sont dégradées sur quatre ans. Et le tout sans contrepartie financière. Pour 73% des agents d'application et 69% des techniciens animateurs d'unités, le coefficient d'emploi ne correspond pas à l'activité. «Aucune évolution du coefficient de base alors que le travail a énormément évolué, nécessité d'une technicité plus importante», reprend un commentaire spontané. Et les bénéfices engrangés par le groupe ajoutent au malaise. Au troisième trimestre 2005, le bénéfice net du Crédit agricole a atteint 1,02 milliard d'euros, soit une hausse de 59,4%, et 2,88 milliards d'euros de janvier à septembre.

«Un nombre non négligeable de salariés attendent maintenant tout d'une éventuelle fusion avec d'autres caisses: départ en retraite anticipée ou nouvelle chance de mutation», analyse Gilles Barallini, délégué syndical FO au Crédit agricole dans le Morbihan, à l'origine du questionnaire.

Guy Tchermoung, expert au cabinet Technologia, a analysé les réponses au questionnaire. «Plus de la moitié des sondés ont répondu aux questions ouvertes, c'est exceptionnel. Normalement, nous sommes contents avec 5% de commentaires spontanés. C'est bien la preuve d'un problème dans le fonctionnement même de l'entreprise. La pénibilité psychologique est telle que beaucoup ne referaient pas leur parcours professionnel.»

Au Crédit agricole, le malaise remonte à 2002, date de l'entrée en Bourse de la banque. De caisse mutualiste, elle s'est transformée brutalement en entreprise capitaliste, avec son lot de fusions, de regroupements de personnels et de course aux bénéfices.

«Avec le rachat de LCL [nouveau nom du Crédit Lyonnais, NDLR] en décembre 2003, le Crédit agricole ambitionne de devenir la plus grosse banque de France, d'Europe et même du monde»,

explique Christian Garcia, délégué national FO du Crédit agricole. «Il y a sans cesse de nouveaux concepts, des remises en question perpétuelles qui créent une charge mentale. Les gens perdent pied, surtout dans les régions. Il y a des mouvements de grève chaque mois, notamment contre les conditions de travail actuelles. Le contexte économique s'est resserré et les marges de progression ne peuvent plus s'effectuer que sur les charges de fonctionnement, donc sur le personnel.»

Depuis deux ans, les délégués du personnel du Crédit agricole interpellaient la direction pour améliorer les conditions de travail. Ils sont revenus plusieurs fois à la charge. Saisi, le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHS-CT) n'est pas parvenu à faire avancer les choses. Début 2005, excédée, la FEC, soutenue par les autres syndicats, a décidé d'agir en lançant le questionnaire.

DES RELANCES D'HEURE EN HEURE

«Avant, on arrivait à négocier, déplore Gilles Barallini, maintenant, nous sommes obligés de faire une enquête pour prouver à la direction que les conditions de travail sont dégradées et qu'il faut ouvrir le débat.» Les résultats du questionnaire ont été envoyés à tous les délégués FO, aux CHS-CT et aux directions pour réclamer des négociations locales. Les discussions avec la direction nationale devraient démarrer en mars 2006. La FEC demande notamment des embauches, l'arrêt de la superposition des campagnes commerciales, la détermination d'objectifs commerciaux réalistes, une revalorisation des salaires plus en adéquation avec les résultats financiers de l'entreprise et une meilleure formation. Contactée à plusieurs reprises par FO Hebdo, la direction nationale du Crédit agricole n'a pas donné suite aux demandes d'interview.

Alarmée par ces résultats, la Fédération des Employés et Cadres (FEC-FO) a décidé de se lancer dans un vaste état des lieux des conditions de travail dans les banques. «Nous menons ce genre d'enquête tous les cinq ans selon les établissements et leurs spécificités», explique Serge Legagnoa, secrétaire fédéral de FO Banque. Nous demandons également des réunions des CHS-CT sur les conditions de travail. Actuellement, le nombre de salariés malades est de plus en plus important, nous sommes arrivés au point de saturation.»

DES RECRUTEMENTS MASSIFS

Les banques –fortement touchées par le phénomène du papyboom– se sont lancées dans une course au recrutement effrénée et rivalisent dans les opérations séduction. En septembre dernier, la Société générale a organisé, pour la deuxième année consécutive, deux journées d'embauches géantes au Stade de France. Des milliers de candidats bac +2 et bac +3 se sont précipités pour quelques centaines d'embauches. À la BNP, il suffisait, quelques jours plus tôt, de pousser la porte d'une agence pour décrocher un entretien immédiat.

Le secteur bancaire, troisième employeur privé, compte 400 000 salariés en France. Plus d'un tiers d'entre eux ont aujourd'hui 50 ans ou plus et des vagues de départs en retraite se profilent dans les années qui viennent, avec un gros pic vers 2010. Ce secteur a beaucoup recruté à la fin des années 1960, lorsque les réseaux des agences investissaient tout le territoire. Outre cette hémorragie dans ses effectifs, le secteur doit aussi faire face au développement de ses activités. Rien qu'en 2004, 581 nouvelles agences ont été créées. Selon Daniel Bouton, P-DG de la Société générale, «les banques seront le premier recruteur du secteur privé dans les années à venir avec 30 000 à 40 000 embauches par an». Cette année, la BNP prévoit de recruter 3 500 personnes, la Société générale 4 000, les Caisses d'épargne 3 000, le Crédit agricole 3 200 et le Crédit du Nord 600. Dix-huit mille départs sont programmés au Crédit agricole entre 2008 et 2011. ■

LE BROIE DU NOIR

Elle incite donc les délégués syndicaux des différents réseaux bancaires à adapter le questionnaire du Crédit agricole à la situation de chaque établissement et à le distribuer afin de lancer le débat dans chaque banque. Il vient d'être proposé aux employés de LCL. Il sera lancé à la Société générale dans les semaines qui viennent.

«Nous avons à peu près les mêmes retours chez LCL et nous les aurons certainement dans les autres banques, estime Serge Legagnoa. Nous avons senti les conditions de travail se dégrader de manière progressive, mais c'est vraiment de pire en pire. Les réponses aux questions ouvertes sont extrêmement dures. La situation est particulièrement difficile dans les groupes mutualistes, qui découvrent le capitalisme

d'un coup. C'est une grande claque pour les salariés. D'ailleurs, les dérives sont plus nombreuses dans ces banques que dans les grands groupes de l'AFB [fédération patronale de la banque, NDLR].»

Pour Serge Legagnoa, la pression exercée pour réaliser les objectifs financiers est le plus insupportable. «Des employés nous font parvenir des mails de relance de la hiérarchie, certains se font d'heure en heure, ça tourne au harcèlement. Aujourd'hui, il n'y a plus un responsable d'agence mais un manager de plusieurs équipes. Chaque individu est devenu responsable sans avoir les moyens d'assumer. Les objectifs sont surréalistes. Les cadres ont été les premiers touchés et ils répercutent la pression en cascade jusqu'à la base.»

DES PLAINTES SECRÈTES ENFIN RÉVÉLÉES

Chez LCL, même s'il manque encore des réponses, les premiers retours permettent de tracer les grandes lignes des résultats. Les réponses au questionnaire, le premier du genre, ont donné froid dans le dos aux délégués syndicaux. «Il y a réellement un mal-être des salariés, au niveau psychologique comme physique. Les résultats sont déjà tellement nets qu'ils ne pourront pas être contestés par la direction», constate Sébastien Busiris, délégué national FO de LCL. «En terme de conditions de travail, on se pose en général la

Suite en page 12

Quels moyens pour agir?

Le rôle du CHS-CT est, selon le Code du travail, de contribuer à la préservation de la santé physique et mentale et de veiller à la sécurité des salariés, et donc d'être étroitement associé à la prévention des risques et maladies professionnels.

En cas de problème grave, le salarié peut porter plainte avec constitution de partie civile pour que le procureur se saisisse de l'affaire. Mais dans ce domaine, les victimes hésitent souvent à agir par crainte de représailles. Quant au médecin du travail, salarié de l'entreprise, il est très rare qu'il accepte d'aller à l'encontre de son employeur.

«L'inspection du travail peut dresser un procès-verbal en cas de non-respect de la législation, mais il n'existe pas encore de normes juridiques sur le stress, qui n'est pas reconnu comme maladie professionnelle, explique le service juridique de FO. L'inspecteur du travail peut donc avoir des difficultés à reconnaître que les conditions de travail sont inadéquates. Il n'aura pas non plus le temps de visiter chaque entreprise.»

S'il constate malgré tout une infraction, il peut transmettre certains éléments au procureur, mais le risque est que le dossier soit classé sans suite, chose impossible lorsqu'il y a constitution de partie civile du fait de la victime elle-même.

Une organisation syndicale n'a pas le droit de se constituer partie civile, sauf si le préjudice touche l'intérêt collectif de la profession. Une fédération syndicale comme la FEC-FO pourrait donc se constituer partie civile à la place des salariés. Elle agit dans ce cas au nom des intérêts collectifs de la profession pour mettre fin aux conditions de travail dangereuses.

Le stress n'est à ce jour pas reconnu comme maladie professionnelle. Mais, selon le Code pénal (loi 2002-73), «le fait de harceler autrui par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel, est puni d'un an d'emprisonnement et de 15000 euros d'amende.» ■



LA BANQUE VERTE BROIE DU NOIR

Suite de la page 11

question de l'ergonomie, on réfléchit en termes matériel et technique, pas sur le plan psychologique.» Problèmes de management, pression, manque de formation et sous-effectifs, incompréhension des salaires et des gratifications, les causes du malaise sont identiques à celles du Crédit agricole. «On demande davantage à des salariés qui ne sont pas assez formés et pas assez nombreux. C'est la recherche de la productivité systématique, une course au profit sans retour, alors que ces groupes croulent sous les bénéfices qui génèrent le stress», analyse Sébastien Busiris. Le délégué national est particulièrement surpris par le manque de perspective des salariés. «Certains ne se voient pas d'avenir dans l'entreprise et envisagent la démission comme seule issue», explique-t-il. «D'autres ont déjà dépassé ce stade et sont obligés de prendre des médicaments pour tenir le coup. Ils risquent de sombrer dans des dépressions longues ou d'être poussés au suicide. Si on n'intervient pas très rapidement, la situation ne sera plus gérable.»

Selon lui, c'est aussi l'organisation interne qui est en cause. Alors qu'auparavant les agences fonctionnaient avec une vingtaine de personnes, elles peuvent aujourd'hui tourner avec seulement trois employés.

Pour Sébastien Busiris, la situation est d'autant plus inquiétante que personne ne se plaint au quotidien. «Les délégués syndicaux ne sont pas saisis, les salariés souffrent en silence, constate-t-il. Ce questionnaire anonyme nous a permis de rompre le silence. Le salarié ne se confie pas au médecin du travail. Il a peur que l'information soit relayée à la direction ou de devenir un porte-drapeau des syndicats.»

Les négociations avec la direction de LCL ont été ouvertes fin décembre. Pour l'instant, les délégués syndicaux se sont contentés de dresser un constat. Ils vont demander que la médecine du travail soit associée aux négociations. «Nous allons engager des négociations sur la formation, les effectifs, la rémunération. Il y a une forte mobilisation depuis juin chez

prenent plus», estime Christian Habbold, délégué national FO.

La concurrence acharnée entre les banques a démarré avec leurs restructurations, dans les années 1990 pour le Crédit Lyonnais et il y a trois ou quatre ans pour la Société générale ou la BNP. Depuis, le métier a changé. Les banquiers ne manipulent presque plus d'argent. Les conseillers se sont transformés en vendeurs. «On les pousse à placer des produits avec une forte commission, sans se soucier de savoir si le produit est adapté au client, dénonce Serge Legagnoa. Ce n'est pas leur métier, cela pose un problème d'éthique que certains vivent très mal. Cette situation aura forcément un impact sur les bénéficiaires, les clients sont arrivés à saturation et commencent à râler», poursuit-il.

Selon Guy Tchemonog, expert au cabinet Technologia, c'est l'avenir même des banques qui semble menacé par cette course aux bénéfices. «Le marketing central est persuadé de détenir la vérité en vendant de multiples produits à la marge des produits bancaires», estime-t-il. «Le système fonctionne pour l'instant grâce à la connaissance du fichier clients des agents et à la confiance accordée par ces mêmes clients. Mais lorsque la course

à la compétition n'a plus de limites, c'est la politique de la terre brûlée. On perd de vue la force de l'entreprise. C'est encore plus vrai au Crédit agricole, qui semble avoir trouvé là une nouvelle mécanique et qui l'applique de manière excessive. Ils ont commencé à éveiller une certaine méfiance chez les clients. Le système actuel ne correspond ni à l'intérêt des agences, ni à celui des salariés et des clients. Les bons résultats d'aujourd'hui peuvent donner lieu à des déconvenues demain.»

IMPLICATION CROISSANTE DES MÉDECINS DU TRAVAIL

Même constat pour Gilles Barallini. «Les campagnes publicitaires ont des slogans du style "Mieux servir le client" ou "Qualité de conseil", mais c'est complètement faux. On ne vise pas le qualitatif mais le quantitatif et on perd des clients à cause de la "non-qualité". Aujourd'hui, comme les marges sont très serrées sur presque tous les produits, il faut en vendre plus et faire de la vente forcée. Le problème, c'est que le risque

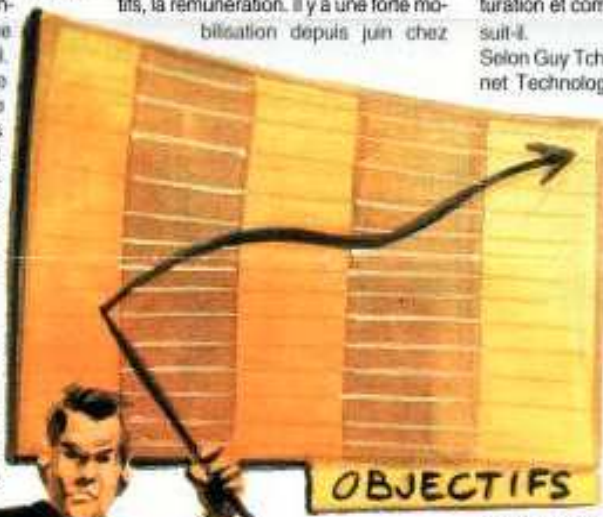
d'impayés augmente, qu'il faut les éponger et donc vendre encore plus de produits. C'est un gâchis monumental. En vendant moins mais mieux, on ne perdrait pas d'argent.»

Autre danger pour les banques, les départs en retraite massifs liés au papy-boom dans les prochaines années (voir encadré), alors que la course au recrutement est déjà engagée entre les différents établissements. «Chez LCL, le turn-over est très important, de l'ordre de 25%, estime Serge Legagnoa. Ce mouvement signifie d'une part une grosse différence entre les promesses et la réalité. Mais il faut aussi prendre en compte la concurrence entre les gros réseaux qui se débauchent entre eux. Certaines entreprises attirent les jeunes déjà formés par la concurrence en leur proposant des salaires plus élevés. Les jeunes sont alors mieux payés que les anciens, ce qui attise encore les rancœurs.»

«D'après le questionnaire, beaucoup de jeunes recrutés sont désabusés et se disent prêts à partir, poursuit Gilles Barallini. À cause des conditions de travail, 30% à 40% d'entre eux démissionnent rapidement. Si demain les autres banques recrutent largement, il y aura des départs en masse au Crédit agricole. Les jeunes sont très mobiles. Le rapport de forces va s'inverser. La direction va devoir améliorer les conditions de travail car les salariés devront être motivés pour rester.»

Serge Legagnoa espère avoir une discussion saine avec les patrons des banques sur la course aux objectifs, le recrutement et le turn-over, afin d'infléchir les choses. «Ils sont dans une course à court terme et jouent la concurrence et le débauchage. C'est extrêmement malsain. Grâce aux bénéfices, ils ont pourtant les moyens d'améliorer les conditions de travail», déplore-t-il. Mais les négociations ne s'annoncent pas de la même manière selon les établissements bancaires. «Au Crédit agricole, qui est composé de baronnies, le dialogue est particulièrement difficile, admet-il. En revanche, chez LCL, nous avons eu le feu vert pour lancer une discussion nationale sur les conditions de travail. Dans ce groupe il y a un accord avec la direction pour des réunions particulières au niveau national.»

Un espoir tout de même, l'implication croissante de la médecine du travail. «Les rapports font une allusion précise aux malades et à la pression, c'est quelque chose de nouveau, explique Serge Legagnoa. Il ne faut pas oublier que les employeurs sont pénalement responsables de la santé des salariés. Ce n'est pas encore très usité dans notre secteur, mais cette idée commence à être connue et elle pourra être utilisée.» ■



LCL, des grèves, des manifestations sur les salaires et les conditions de travail. La direction semble avoir pris conscience de la situation.»

Et à la Société générale, où le questionnaire sera lancé en début d'année, le bilan risque d'être similaire. «Le stress et les agressions commerciales font partie des interventions quotidiennes en CHS-CT, estime Maryse Gauzet, déléguée nationale FO de la Société générale. Le stress des commerciaux n'a jamais atteint un tel niveau. Ils sont pris en étau entre la pression du patron et l'agressivité du client.»

Même constat chez BNP-Paribas, où une enquête vient d'être lancée sur le stress avec la médecine du travail dans la région de Caen. «Comme partout, les arrêts maladie, les tentatives de retraite anticipée et les démissions se multiplient. Rien n'est mis en place et le dialogue est impossible avec la direction, sauf cas spécifique. Les salariés baissent la tête, ils ne com-

