



PROPOSITION D'AVIS DE LA CES

SUR LE PROJET DE NOUVELLE ORGANISATION DE DAG

CSE DU 19 OCTOBRE 2023

Travaux de la commission

Suite à la présentation de ce projet lors de la réunion plénière du CSE du 15 septembre 2023, les membres de la CES ont proposé une réunion d'échanges aux collègues de DAG le 5 octobre 2023.

Les questionnements partagés lors de cette réunion ont été la base d'une rencontre avec Bertrand CHEVALLIER, Directeur de DAG, et Sébastien ETRUIN, actuellement en charge de la coordination de la DAG, le 9 octobre 2023.

Le présent avis est nourri de ces échanges et les membres de la commission remercient tant leurs collègues que la direction de DAG pour la qualité et la richesse des informations et des questionnements partagés.

Contexte et objectifs du projet de nouvelle organisation

L'objectif du projet est de simplifier l'organisation de la Direction des Achats Groupe (DAG).

L'organisation actuelle de la DAG date de 2016. L'organisation hybride choisie à l'époque, regroupant des acheteurs catégories et des acheteurs entités, cherchait à créer du lien et de la fluidité entre les équipes d'acheteurs de l'organe central, Crédit Agricole SA, et les équipes des entités du groupe.

L'organisation de 2016 a permis d'amener à maturité la Ligne Métier Achat (LMA), mais elle montre aujourd'hui ses limites. Tant sur le « Qui fait quoi » que l'identification du bon interlocuteur au sein de la LMA constituent actuellement une forme de « challenge » pour les nombreux « utilisateurs » du groupe.

Aujourd'hui, l'utilité de la LMA est démontrée et appréciée par l'ensemble des entités du groupe. Du fait de cette maturité de la LMA, il devient possible de revenir à une organisation plus classique, correspondant au schéma organisationnel des différentes directions de l'entité Crédit Agricole SA, qui se décline ainsi :

- Une direction « hiérarchique » au sein de l'organe central
- Un rattachement fonctionnel des responsables métiers des autres entités du groupe

Cette nouvelle organisation sera également plus lisible de la part des régulateurs, notamment de la Banque Centrale européenne (BCE).

La nouvelle organisation de la LMA est en phase avec le PMT et devrait permettre de décliner le projet « ACTE 2025 » spécifique à cette ligne métier. Pour se caler sur le projet humain du groupe, les

responsabilités seront partagées à l'avenir, à partir de seuils financiers restant à définir, au sein de la LMA, entre les entités et la DAG.

Dans le cadre de la nouvelle organisation une nouvelle Note de Procédure (NOP) sera publiée au T1 2024, afin de détailler l'organisation, les missions et le fonctionnement de la DAG avec l'ensemble de ses utilisateurs et interlocuteurs. Cette nouvelle NOP sera co-construite avec l'ensemble des managers de DAG (notamment via un séminaire des managers DAG les 12 et 13 octobre 2023 pour démarrer le process global).

Impacts sur les effectifs

La DAG dispose aujourd'hui de 65 postes en CDI et de 8 postes d'alternants. La nouvelle organisation conduira à la création de 3 nouveaux postes, dédiés à la nouvelle équipe en charge du registre des externalisations.

Hors la DAG, la LMA compte environ 300 collègues, répartis pour une centaine dans les entités du groupe Crédit Agricole SA et environ 200 dans les Caisses régionales tant en interne que dans leurs filiales et aussi à la FNCA.

Éléments nouveaux apportés par le projet

1) Resserrement hiérarchique

Les acheteurs catégories seront regroupés au sein de deux Pôles Achats (un Pôle IT, Télécom et prestations intellectuelles, et un Pôle Achats Banque, Assurance et Immobilier), afin de regrouper les expertises et de consolider plus efficacement les achats du Groupe.

2) Création de missions d'acheteurs référents

Des acheteurs référents pour les plus importants fournisseurs du Groupe seront nommés (volumétrie non encore arrêtée à ce stade des réflexions).

3) Création d'une direction des risques, de la conformité (y compris registre des externalisations), des contrôles permanents et de la veille réglementaire, avec la création de 3 postes

La mise en place de cette Direction se fait dans le cadre d'une coordination entre la Direction des Risques Groupe (DRG) et la DAG, avec l'accompagnement du cabinet INETUM sur une période cumulée de 10 mois auprès des deux directions. Le recrutement du responsable du registre des externalisations Groupe est en cours au sein du groupe, de même que le recrutement de 2 analystes.

4) Création d'une direction de la digitalisation des Achats

Cette Direction sera dédiée à l'établissement des procédures, à la digitalisation des process Achats, au déploiement harmonisé du SI Achat, à l'amélioration de l'expérience utilisateur, ainsi qu'à l'exploitation et la diffusion des données Achats

5) Création d'une direction de l'animation de la LMA

Cette Direction aura pour objectif de faciliter le service aux entités, de favoriser la co-construction des procédures, le partage des bonnes pratiques, de diffuser les outils, normes, standards, données de pilotage, et d'encourager les achats responsables. Cette animation veillera à embarquer l'ensemble des entités.

Points de vigilance

Nos collègues s'interrogent, bien naturellement, sur les nouveautés apportées par le projet.

Tout d'abord, l'abandon de l'organisation hybride en place depuis 2016 pose la question du **maintien du lien avec les acheteurs des entités du groupe**. Selon le management de DAG, le lien fonctionnel entre les acheteurs entités et les acheteurs catégories devrait se trouver renforcé du fait de la nouvelle organisation. De plus :

- Les communautés utilisateurs et acheteurs seront maintenues
- Les nouveaux locaux devraient permettre de se rencontrer, de se réunir plus facilement et fréquemment

Parmi les nouveautés apportées par le projet, **le rôle, les missions et le positionnement de l'acheteur référent interrogent**. Suite à nos échanges, la direction nous indique que certains acheteurs catégories seront le point de référence et de connaissance de leur fournisseur en centralisant les informations que l'ensemble des acheteurs de la LMA leur remonteront. L'acheteur référent aura pour mission de veiller à la cohérence globale de la relation du groupe avec ce fournisseur. Pour la direction, la nouvelle organisation offre la possibilité de plus de transversalité entre les acheteurs en favorisant les échanges. L'acheteur référent doit devenir un « point de coordination » en amont de toute nouvelle relation contractuelle avec un fournisseur. La Direction annonce qu'une réflexion sera menée début 2024 pour répartir les plus gros fournisseurs entre les acheteurs catégories et définir plus précisément les contours de la mission attendue. Ce sera effectivement une tâche supplémentaire pour les acheteurs concernés, pour quelques fournisseurs par catégorie, avec des travaux de co-construction dans chaque équipe.

La mise en place d'une direction des externalisations, des risques et de la conformité soulève également des interrogations. D'autant que les experts du sujet nous indiquent que la mission du pilote des externalisations n'a pour l'instant pas été normée au sein du Groupe.

Le groupe compte aujourd'hui environ 6000 externalisations. Pour la BCE, l'externalisation d'une activité bancaire ne suppose pas une externalisation des responsabilités. Pour répondre aux exigences du régulateur, le groupe se prémunit des risques majeurs via des dispositifs d'encadrement des risques, définis selon le principe de proportionnalité et comprenant des plans de continuité d'activités (PCA), et des stratégies de sortie le cas échéant.

Une note de procédure spécifique aux missions de l'équipe externalisations sera publiée courant 2024, en fonction du planning des instances, afin de respecter le circuit de validation du groupe (CPCI, CCIG : visibilité attendue au plus tôt vers la fin du premier semestre 2024).

Concernant la remontée du registre des externalisations, attendu par la BCE pour fin février 2024, la Direction de DAG nous confirme que le groupe produit ses meilleurs efforts pour ce troisième exercice. Mais, comme pour toutes les banques de la place, l'exercice sera plus confortable en 2025, avec très certainement, une remontée de registre plus aboutie.

En synthèse

L'accueil de ce projet par les salariés, suite à sa présentation initiale, est positif.

Les élus notent que le projet présenté est créateur de 3 postes, donc créateur d'emploi.

Cependant, à ce stade, tous les détails de fonctionnement ne sont pas encore calés. Les prochaines étapes de mise en œuvre programmées par le top management de la DAG devraient permettre d'apporter des réponses, de compléter et de préciser le projet.

Les points de vigilance relevés ont été abordés avec la direction qui confirme les prendre en considération.

Le management accepte également de prendre en compte des points soumis aux élus par les collègues de DAG, points qui ne sont pas en lien direct avec le projet d'organisation envisagé à ce stade : il s'agit des sujets de charge de travail, de pérennisation des effectifs de certains services et des perspectives d'évolutions des acheteurs au sein du groupe.

Les élus proposent un avis favorable, tout en émettant des points d'attention sur :

- La nécessité d'apporter, au fur et à mesure de la mise en œuvre du projet, des précisions aux salariés et de rester vigilants sur l'accompagnement de la co-construction avec les équipes
- La nécessaire vigilance autour de :
 - L'impact de la nouvelle organisation de la DAG au sein du groupe et de la LMA
 - Les nouvelles missions de l'équipe externalisation ou des acheteurs référents, avec la quantification de la charge de travail pour chaque poste

Les élus du CSE, au regard des attentes et des points de vigilance formulés par leurs collègues, souhaitent assurer un suivi de la mise en œuvre de cette nouvelle organisation avec un point d'étape en fin de S1 2024.