

COPAC OPEN FORUM

COMMENT LE CRÉDIT MUTUEL CRÉE DE NOUVEAUX EMPLOIS ET MAINTIEN LES EMPLOIS EXISTANTS?

Intervention du Crédit Mutuel

Au défi de l'emploi, le Crédit Mutuel apporte une double réponse; à l'intérieur par le recrutement et le dialogue social; à l'extérieur, par le soutien au développement local et par des actions de solidarité.

I. LE CRÉDIT MUTUEL, UN EMPLOYEUR

La compétitivité du Crédit Mutuel va de pair avec une gestion dynamique de ses ressources humaines : ses objectifs prioritaires sont l'emploi, le développement de ses compétences et la mobilité de ses collaborateurs. Le groupe combine la volonté d'anticiper les besoins et la recherche de l'équilibre futur des pyramides des âges.

Cette politique préventive et active de l'emploi porte ses fruits. Au cours des cinq dernières années, le Crédit Mutuel a embauché 6250 personnes et accru ses effectifs de 11,7%, portant le nombre global de ses salariés à 27 500 fin 1999.

1. L'ÉVOLUTION DE L'EFFECTIF DU CRÉDIT MUTUEL ACCOMPAGNE UN DÉVELOPPEMENT ECONOMIQUE CONTINU

Grâce à son dynamisme commercial et à son organisation en réseau, le Crédit Mutuel a augmenté son effectif de près de 35% au cours des années 80 alors même que ceux des banques commerciales françaises étaient en 1990 très proches de ce qu'ils étaient en 1980.

Ce fort développement des Fédérations du Crédit Mutuel s'est traduit aussi par des créations de caisses locales et des gains de parts de marché importants. L'emploi est autant la résultante que l'objectif d'une stratégie volontariste.

L'effectif du Crédit Mutuel a poursuivi sa hausse tout au long des années 90. Au Crédit Mutuel, depuis 10 ans, l'effectif a augmenté de 14%, et en moyenne d'environ 1,5% par an¹. Cette évolution s'est poursuivie sous les effets conjugués de la stabilisation des départs (avec un niveau de turn-over qui a diminué de moitié entre le début et la fin des années 90) et d'une poursuite des embauches, même lorsque le contexte économique et social était atone.

En effet, dans les années 90, le Crédit Mutuel a maintenu un niveau d'embauches significatif. Quel que soit le type de contrat (à durée déterminée ou indéterminée), en moyenne, depuis 10 ans, 4 200 personnes sont embauchées chaque année au Crédit Mutuel.

¹ L'effectif des banques commerciales françaises a diminué de 17% entre 1987 et 1997 (chiffres les plus récents connus par la DRH confédérale), ce qui représente près de 32 000 salariés en moins.

On peut également noter l'effort de formation en alternance qui a été fourni par plusieurs Fédérations ces dernières années pour permettre à plus de 1 600 jeunes d'obtenir un diplôme, le plus souvent de niveau Bac+2, et d'acquérir simultanément une expérience professionnelle².

Voici quelques éléments rapides sur la démographie du Crédit Mutuel, comparativement à celle des banques commerciales françaises. (Attention, les constats chiffrés ci-dessous sont des moyennes. Les situations peuvent varier d'une Fédération du Crédit Mutuel à l'autre comme elles peuvent varier d'une banque commerciale à une autre).

- La population du Crédit Mutuel est relativement jeune comparativement aux banques commerciales françaises. Ainsi, les moins de 35 ans représentent 35% des effectifs au Crédit Mutuel contre 20% dans les banques commerciales françaises. En terme d'ancienneté, au Crédit Mutuel, 40% des salariés ont une ancienneté de moins de 10 ans contre 25% en moyenne dans les banques commerciales françaises.
- Le niveau de formation initiale et professionnelle de l'effectif est de plus en plus élevé : en 1998, 45% des salariés ont au minimum un niveau de formation initiale Bac+2³. Le niveau de formation initiale des embauches est également de plus en plus élevé : ces dernières années, le diplôme de référence est à minima Bac+2.

2. LES ÉVOLUTIONS QUALITATIVES DE L'EMPLOI

Le Crédit Mutuel, comme tous les réseaux bancaires, a subi depuis de nombreuses années des transformations fortes qui modifient le contenu des métiers bancaires et sont à l'origine de nouveaux métiers.

On peut rappeler que les banques ont subi les premières déstabilisations de leur environnement avec l'irruption de la concurrence et la nécessité de répondre à une bancarisation massive. Plus récemment, un ensemble de phénomènes a pesé sur les activités bancaires : la désintermédiation, la déréglementation, l'intensification de la concurrence et les évolutions technologiques notamment. Les banques ont été fortement incitées à répondre à des demandes personnalisées d'une clientèle multibancarisée exigeante et à diversifier leurs activités.

Les mutations du secteur bancaire se sont accompagnées d'une transformation des structures d'emploi, du contenu des emplois, des conditions de travail et des compétences requises. Aujourd'hui, le développement rapide et incessant des nouvelles technologies, en particulier la révolution Internet, la diversification des clientèles et les relations commerciales bouleversent les métiers et les compétences.

Le Crédit Mutuel a bénéficié d'une forte décentralisation de son organisation qui a permis aux Fédérations de mettre en œuvre des politiques de gestion des ressources humaines adaptées, au plus près du terrain. Sur le plan technologique, le Crédit Mutuel a également bénéficié des atouts d'une informatique interne et externe plus récente que celle de ses concurrents.

² Les statistiques concernant le nombre de jeunes en formation en alternance (apprentissage, qualification principalement) au Crédit Mutuel remontent à 1993.

³ Il n'est pas possible de faire une comparaison dans le temps du niveau de formation initiale des salariés du Crédit Mutuel du fait de l'absence de statistiques complètes.

On peut résumer les évolutions des emplois au Crédit mutuel comme dans l'ensemble du secteur bancaire par un rééquilibrage quantitatif et qualitatif qui a démarré il y a une dizaine d'années entre les catégories d'emplois d'administratifs, de commerciaux et d'expertise.

Les emplois administratifs et de back-office, souvent peu qualifiés, se sont considérablement transformés. Les emplois des back-offices ont diminué suite à l'automatisation de certains traitements, à des regroupements des activités de traitement ou encore à l'externalisation. Ces emplois, aujourd'hui, ont fortement évolué : plus de qualification, plus de polyvalence. Le Crédit Mutuel n'a pas, contrairement aux banques commerciales françaises, géré des situations de reconversions professionnelles massives des back-offices vers le front-office du fait d'une population majoritairement plus jeune et mieux formée.⁴

En outre, se renforce l'importance des emplois d'expertise et des emplois commerciaux. Les emplois commerciaux ont particulièrement évolué au regard de changements importants comme la multiplication des canaux de distribution, la complexification des produits de bancassurance et le développement d'une relation plus personnalisée avec la clientèle.

3. LA SITUATION PROFESSIONNELLE DES FEMMES AU CRÉDIT MUTUEL

Depuis plusieurs années, on constate une féminisation certaine de l'effectif du Crédit Mutuel. En effet, en 1999, les femmes représentent près de la moitié de l'effectif, très précisément 46%. On peut rappeler qu'en 1982, les femmes représentaient seulement 36% de l'effectif.

L'analyse par catégorie montre que les femmes sont encore sous-représentées dans la catégorie « cadres » bien qu'elles soient 18% en 1999 contre 14% il y a une dizaine d'années. L'accès des femmes aux postes-clés (comité de direction, direction d'agence, responsabilité de services centraux...) reste exceptionnel, malgré la féminisation de plus en plus marquée des effectifs. Globalement, au Crédit Mutuel, les femmes sont plus fortement représentées dans la catégorie « non cadres », représentant près de 60% de l'effectif de cette catégorie.

Par comparaison, dans les banques commerciales françaises, les femmes représentent 52% de l'effectif, 27% des cadres et 65% des non cadres.

La féminisation des effectifs du Crédit Mutuel devrait, à l'avenir, poser avec plus d'acuité la question de la parité professionnelle, et notamment l'accès des femmes aux postes à responsabilité. En effet, la banque semble attirer davantage les jeunes femmes que les hommes. Depuis ces dernières années, elles sont principalement embauchées sur les fonctions commerciales, les Directeurs des Ressources Humaines (DRH) des Fédérations constatant souvent que les candidatures féminines sont meilleures lors des recrutements. A l'avenir, la part importante des jeunes femmes dans l'effectif incitera sans doute les DRH à considérer leur évolution avec attention pour les préparer à tenir des postes à responsabilité, en particulier dans le réseau.

II. UNE ENTREPRISE DE DIALOGUE

UN DIALOGUE QUI CONTRIBUÉ AU MAINTIEN ET AU DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOI

1. UN DIALOGUE SOCIAL NATIONAL ET FÉDÉRAL QUI A CONTRIBUÉ À LA MISE EN PLACE D'UNE GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES

⁴ Cependant, certaines Fédérations ont géré, au cours de ces dix dernières années, des réorganisations internes ponctuelles qui se sont accompagnées parfois de baisse des effectifs dans ces emplois et de redéploiement vers le front office.

La négociation sociale au Crédit Mutuel, aussi bien au niveau national que fédéral, a contribué au maintien de l'emploi et à l'accompagnement des salariés en termes de développement de leurs compétences.

En matière d'emploi, dès la fin des années 80, la négociation de branche, niveau national du dialogue social au Crédit Mutuel, a construit un socle solide d'accords-cadres sur les politiques d'emploi du groupe. La négociation au plan national a contribué à la négociation et à la mise en œuvre dans les Fédérations des politiques de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Par exemple, l'accord « pour une politique active et préventive de l'emploi au Crédit Mutuel » signé en 1988 est le premier accord important sur l'emploi négocié au niveau national. Il fixe des principes généraux et des axes d'orientation en matière d'emploi que chaque Fédération a adaptés en fonction de son environnement et de sa situation propre. L'accord fixe comme objectif majeur le maintien de l'emploi de tous les salariés par l'adaptation et le développement de leurs compétences au regard des évolutions des métiers bancaires.

Ainsi, dans les Fédérations, des moyens en termes de formation, de mobilité interne et d'appréciation sont mis à la disposition des salariés, pour leur permettre d'être les acteurs de leur développement professionnel.

L'investissement formation est particulièrement important au Crédit Mutuel. Quelques chiffres pour illustrer cet effort : en 1998, la formation représente un total de 270 millions de francs, soit 6% de la masse salariale. Près de 80% des salariés bénéficient chaque année d'au moins une action de formation. Les principaux thèmes de formation sont les techniques bancaires, le commercial, l'informatique et l'assurance qui représentent près de 80% du temps consacré à la formation.

La formation professionnelle, qui peut également se solder par l'obtention d'un diplôme en interne, vise de plus en plus à l'acquisition d'un métier. Le métier-cible qui concerne les effectifs les plus importants au Crédit Mutuel est le métier de chargé de clientèle particuliers, principal métier d'entrée, qui permet aux salariés en place de s'adapter aux évolutions technique et commerciale de ce métier.

2. LA NÉGOCIATION SUR L'AMÉNAGEMENT ET LA RÉDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL (ARTT) A DYNAMISÉ LE DIALOGUE SOCIAL

Depuis 1997, l'ARTT a alimenté un dialogue social riche au sein des Fédérations du Crédit Mutuel. Il a permis aux partenaires sociaux de négocier les termes équilibrés d'une flexibilité de l'organisation du travail avec le souci de préserver la pérennité économique de l'entreprise et celle de l'emploi.

Quelques étapes-clés en matière législative et en matière d'accords au Crédit Mutuel sur l'aménagement et la réduction du temps de travail (ARTT) :

- ✓ Un accord-cadre national sur le temps de travail a été signé en 1997 pour inciter les Fédérations à ouvrir des négociations sur l'ARTT (notamment le travail à temps partiel, les heures supplémentaires...).
- ✓ L'accord-cadre évoque également la loi dite « Robien » comme une opportunité pour les Fédérations de réduire la durée collective du travail et de créer de l'emploi. En résumé, la loi Robien votée en 1996 permettait aux entreprises volontaires de réduire le temps de travail de manière significative (au moins 10%), de créer de l'emploi à un niveau équivalent et d'obtenir, en contrepartie, des réductions de charges sociales importantes.

Cinq Fédérations du Crédit Mutuel (soit près d'un tiers de l'effectif du groupe) ont signé des accords Robien avec création de 10% d'emploi.

- ✓ En 1998, la loi dite « Aubry », loi relative à la réduction négociée du temps de travail, a fixé comme objectif le passage à 35 h au 1er février 2000 pour les entreprises de plus de 20 salariés. A ce jour, toutes les Fédérations du Crédit Mutuel sont couvertes par des accords Aubry dans lesquels elles prévoient de créer plus de 6% d'emploi. Précisément, 12 Fédérations sont couvertes par des accords Aubry aidés depuis 1997, une Fédération et la Confédération ont signé un accord Aubry sans demande d'aides financières⁵.

L'ARTT a été un levier pour l'emploi dans la mesure où il s'est inscrit dans un projet global d'entreprise prenant en compte les dimensions économiques, organisationnelles et sociales de l'organisation. Ainsi, les Fédérations du Crédit Mutuel se sont inscrites à la fois dans :

- ✓ une dynamique de développement : développement des parts de marché, renforcement d'une position sur son marché, conquête de nouveaux marchés ;
- ✓ une recherche de flexibilité organisationnelle pour gagner en productivité, mieux répondre en termes d'horaires d'ouverture des guichets aux attentes des clients et aux pratiques de la concurrence. La mise en place de l'ARTT s'étant faite de manière participative, les équipes de travail ont trouvé les solutions organisationnelles les plus pragmatiques et les plus adaptées à leur contexte ;
- ✓ une recherche de dynamique d'emplois en termes quantitatifs et qualitatifs : augmentation des effectifs pour répondre aux projets de développement, rajeunissement de la pyramide des âges pour préparer la relève managériale notamment, augmentation des niveaux de formation initiale à l'embauche pour accélérer le développement des métiers d'expertise.

3. DES CRÉATIONS D'EMPLOI PARTICULIÈREMENT IMPORTANTES DEPUIS TROIS ANS

L'ensemble du Crédit Mutuel a donc aujourd'hui mis en place des démarches d'ARTT qui ont abouti au 1^{er} janvier 2000 à un horaire moyen de 35 h et à un engagement de créations d'emploi de l'ordre de 7% en moyenne de l'effectif⁶, ce qui représente près de 2 000 emplois nets d'ici la fin de l'année 2000.⁷

Les embauches concernent principalement des jeunes diplômés de Bac+2 à Bac+5 qui sont recrutés pour des emplois du réseau. Après un apprentissage au guichet, ces jeunes se destinent rapidement au métier de chargé de clientèle particuliers, poste d'entrée dans la filière commerciale.

Les Fédérations recrutent donc des jeunes diplômés, de bon niveau de formation générale, qu'elles forment aux spécificités professionnelles de la banque. Pour réussir leur intégration et

⁵ L'accord du CMIDF est un accord « Aubry » sans demande d'aides financières. Aussi, un engagement de création d'emplois n'est pas obligatoire. Cependant, dans le préambule de l'accord, il est précisé que les partenaires sociaux souhaitent « assurer la pérennité et le maintien de l'emploi dans l'entreprise tout en contribuant à son développement avec la perspective de la création de 60 emplois ».

⁶ 7% d'embauches correspondent au nombre total de créations d'emploi prévues dans les accords « Robien » et « Aubry » ramené à l'effectif CDI fin 1999.

⁷ La mise en œuvre de l'ARTT a, sans aucun doute, accéléré les recrutements au Crédit Mutuel et dans certains cas, a correspondu à l'anticipation d'embauches qui auraient eu lieu sur plusieurs années dans le cadre de projets de développement ou de gestion des départs en retraite.

leur permettre d'acquérir les bases professionnelles du métier de chargé de clientèle particuliers, elles mettent en place des parcours de formation en alternance, formations bancaire et commerciale théoriques et mises en pratique tutorées en caisse locale.

Cet investissement souligne à quel point les Fédérations ont été soucieuses de réaliser l'accueil de ces jeunes dans des conditions optimales. Cette préoccupation était d'autant plus présente qu'il s'agissait de recrutements en nombre important et réalisés dans un délai très court, inférieur à une année.

III. UNE BANQUE DE DÉVELOPPEMENT LOCAL

1. UNE BANQUE AU SERVICE DE L'ÉCONOMIE LOCALE

La dynamique du crédit impulsée par le Crédit Mutuel (+ 14,8 % en 1999 pour un encours total de crédits de 396 milliards de francs, soit 9,5 % de parts de marché dont 2 points gagnés depuis 4 ans) a des conséquences bénéfiques pour l'emploi : chaque crédit soutient l'activité économique, donc l'emploi.

Plus spécifiquement, le Crédit Mutuel a toujours été conscient du rôle clé des entreprises et des professionnels dans l'emploi et le soutien à l'activité économique.

En 1999, c'est près de 110 milliards de francs qui ont ainsi été consacrés au financement des entreprises et des professionnels, avec une production annuelle de 25 milliards de francs, ce qui représente plus du quart de l'encours global des crédits. Une part importante de ces crédits était destinée à l'installation ou à la reprise d'entreprise (artisanat, commerce, professions libérales et services) et donc à la création d'emploi.

Ainsi, à titre d'exemple, sur le seul domaine de l'artisanat, il a consacré annuellement, depuis 1985, plus de un milliard de francs à la création d'activités.

3^{ème} banque des artisans, le Crédit Mutuel a souhaité, lors de la restriction du champ d'attribution des prêts bonifiés à l'artisanat par les pouvoirs publics, maintenir son effort vis-à-vis de l'emploi. C'est pourquoi il a créé deux produits de substitution permettant de continuer à financer la création, la reprise d'entreprises artisanales et l'emploi.

Dès 1996, le Crédit Mutuel a lancé Crédemploi, un prêt à taux compétitif pour les artisans qui créent des emplois. Tout investissement lié à la création d'emploi, la formation qualifiante, l'embauche d'apprentis ainsi que le fonds de roulement lié à cet investissement peut être financé par Crédemploi.

En 1999, il a lancé Cré'opportunité, un crédit à taux privilégié permettant de financer jusqu'à 70% hors taxes du montant de l'investissement nécessité par l'installation, avec un plafond de 200 000 francs. Toute personne physique ou morale inscrite au répertoire des métiers peut pendant les trois premières années de son installation faire une demande de crédit d'investissement.

Ces démarches sont prolongées par la réalisation et la diffusion de différents guides pédagogiques et de logiciels d'aide à la création et à la gestion. Un guide spécifique « création d'emploi, mode d'emploi » a été réalisé pour expliquer aux artisans les formalités nécessaires pour la création d'emploi.

Dans le cadre de partenariats avec les organismes consulaires, les organismes de garantie, les organismes nationaux représentatifs des avocats, experts comptables et notaires, la banque s'est engagée au sein d'«Entreprendre en France» à accompagner le créateur chef d'entreprise qu'elle finance pendant les trois premières années de son activité. Ce suivi est matérialisé par plusieurs types de service : conseil en financement, conseils spécifiques...

2. UN ENGAGEMENT MUTUALISTE DE SOLIDARITÉ

L'engagement mutualiste du Crédit Mutuel et son organisation coopérative lui permettent de mobiliser de nombreuses énergies individuelles et collectives. Cela se traduit par leur implication dans des programmes de soutien à la vie locale, dans ses aspects économiques et culturels qui favorisent l'insertion professionnelle des femmes et des hommes.

Le Crédit Mutuel a ainsi créé une Fondation pour la lecture qui a pour but d'offrir à tous un accès à la lecture et qui soutient les initiatives locales de lutte contre l'illettrisme. De nombreuses actions sont menées avec des associations telles ATD-Quart Monde.

Beaucoup d'actions sont entreprises au niveau local et les Fédérations régionales ont toujours fait preuve d'imagination pour agir le plus efficacement possible (bonification d'intérêt pour la rénovation de façade d'artisan-commerçant dans des zones défavorisées, formation...)

La plupart des Fédérations ont créé des outils dédiés à l'insertion économique, sociale ou professionnelle. Ces associations ou fondations - souvent identifiées sous le label « Créavenir » - détectent des projets et les réalisent, seules ou avec des partenaires. Elles apportent ainsi un soutien financier, logistique ou de conseil pour mettre en œuvre des projets d'intérêt régional ou local. Elles interviennent aux côtés des boutiques de gestion ou des chambres consulaires pour aider à la formation des dirigeants de très petite entreprise, soutenir des projets directs de création ou du tutorat de créateurs d'entreprise ou encore intervenir en « coup de pouce » sur des projets qui ne verraient pas le jour sans cette aide complémentaire...

Banques de proximité, les Groupes du Crédit Mutuel interviennent aussi hors du cadre de structures spécifiques ; seuls ou en partenariat, à travers des prêts d'honneur, du don de matériel, par une aide logistique, l'analyse fiscale et juridique, le conseil...

3. UN PARTENAIRE DE L'INITIATIVE ÉCONOMIQUE

Depuis 1994, le Crédit Mutuel est l'un des principaux partenaires bancaires de l'Association pour le Droit à l'initiative Economique (ADIE), dont l'objet est de lutter contre le chômage et l'exclusion en finançant des micro-projets de création d'entreprises. Ensemble, ils ont décidé de conjuguer leurs efforts et de mettre en commun leur savoir-faire. L'ADIE et ses partenaires locaux effectuent la sélection des projets de création de micro-entreprises et assurent l'accompagnement technique et social du projet. De son côté, le Crédit Mutuel s'engage à financer et à gérer administrativement les crédits de solidarité qui auront été examinés et agréés par un comité des prêts associant les deux partenaires.

Ce partenariat s'intensifie d'année en année, tant par le nombre de prêts accordés – près de 2000 prêts depuis 1994 représentant un montant cumulé de 43 milliards de francs et plus de 2500 emplois créés – que par l'implication des Fédérations et de leurs administrateurs.

Fin 1999, le Crédit Mutuel avait par ailleurs collecté 33 millions de francs à travers son Fonds commun de placement solidaire « France Emploi » monté en partenariat avec la Fondation

France Active (FFA) qui bénéficie de la moitié du rendement de ce FCP et qui intervient en garantie et en participation dans des actions d'insertion par l'économie et donc de création d'emplois dans les régions de collecte de cette épargne.

CONCLUSION :

CRÉATEUR D'EMPLOI OU SOUTIEN À LA CRÉATION, LE CRÉDIT MUTUEL BOUGE

Fort de son dynamisme, le Crédit Mutuel depuis des années crée de l'emploi. De plus, après une période de gestion relativement « serrée » des effectifs, ces trois dernières années ont été marquées, au Crédit Mutuel, par une reprise plus massive et plus rapide des recrutements qui bouleverseront sans doute, à l'heure d'une reprise économique, les politiques traditionnelles de gestion des ressources humaines.

Sans augurer des évolutions à venir, il semble que dans les toute prochaines années, les DRH du Crédit Mutuel seront confrontés à des problématiques d'emploi nouvelles qui nécessiteront de réfléchir encore et de revisiter les différents aspects des politiques de gestion des ressources humaines : formation, rémunération, appréciation et évolution professionnelle des salariés.

Banque coopérative de proximité, banque responsable, le Crédit Mutuel, à travers le financement direct de l'économie locale, le financement des entreprises artisanales commerciales, est un partenaire de l'emploi. A travers ses actions locales, à travers FFA, l'ADIE, ou encore sa participation au comité d'engagement du Fonds de garantie des entreprises d'insertion (FGIE) et du Fonds de garantie pour l'initiative des femmes (FGIF), il est un partenaire et un acteur reconnu des professionnels de l'insertion par l'activité économique.

Créateur d'emploi, développeur d'emploi, tuteur, accompagnateur, banquier voilà bien la fidélité aux racines de notre mouvement coopératif qui s'exprime à travers ces actions concrètes.

