



Conseiller Clientèle « Particuliers » : un métier « sous tension » (1/3)

Dans le cadre des missions d'étude de la Politique sociale, de l'emploi et des conditions de travail que nous menons dans les banques de réseaux mutualistes, nous réalisons chaque année des expertises axées sur l'analyse du travail ; celles-ci nous amenant à étudier le travail avec ceux qui le pratiquent in situ, dans les agences bancaires.

Il s'agit, pour les élus du CSE qui nous mandatent, d'éclairer l'évolution des conditions de travail de leurs collègues, induite par une réorganisation, la mise en œuvre de bureaux partagés, de l'introduction de nouveaux outils (en lien avec la digitalisation des activités le plus souvent) ...

Nous appuyant sur ces travaux, nous avons souhaité partager nos retours d'expérience et notre regard sur la situation, au travers d'un dossier dédié au métier de Conseiller clientèle « particuliers ».

La première note du dossier est consacrée aux évolutions organisationnelles, managériales et d'outils qui ont transformé le travail en agence. Suit une 2^{ème} note sur l'enjeu de soutenabilité du travail pour les conseillers clientèles, confrontés à des contraintes croissantes et des ressources souvent insuffisantes pour faire face aux nouvelles exigences du travail. Enfin, nous proposons dans un 3^{ème} temps des leviers d'action pour les élus du CSE en vue de prévenir les risques psycho-sociaux en agence.

La transformation du travail dans les agences bancaires : mise en perspective

Transition digitale, maîtrise des coûts de distribution, productivité commerciale, satisfaction client, maîtrise des risques et respect de la conformité : une équation à plusieurs inconnues, de plus en plus difficile à résoudre...

Après l'âge d'or de la croissance des réseaux bancaires des années 1990 et des recrutements massifs de conseillers clientèle associés, les années 2000 ont marqué la fin des « grandes manœuvres » en matière de densification du maillage. A cette phase de développement des réseaux physiques a succédé la phase de stabilisation des organisations du travail et de leur fonctionnement, puis les premières rationalisations des organisations du travail commercial, en même temps qu'Internet commençait à se diffuser dans la vie quotidienne.

Les années 2000 marquent la prise de conscience des établissements bancaires que le « digital » et « la révolution numérique » ne laisseraient pas leurs métiers de côté. Parallèlement, les établissements bancaires commencent à intégrer la satisfaction client dans leur approche de développement organisationnel et commercial, tout en développant une approche de plus en plus gestionnaire de la performance commerciale des réseaux.

Les années 2010 ont vu les réseaux bancaires accélérer ce mouvement et se lancer dans des projets de réorganisations majeurs, marquant ainsi leur ambition d'un retour à une meilleure maîtrise économique de leur distribution, tout en continuant à développer « l'orientation

client », en intégrant au fil de l'eau les évolutions que le « digital » apportait (i.e. les apports du « self care », qui ont conduit à autonomiser davantage les opérations des clients, dans un premier temps) et en répondant aux exigences toujours plus croissantes en matière de conformité client.

Ces années marquent également la montée du consumérisme : les exigences du client « grand public » grandissent ; sur le prix, sur la compétence, dans sa fidélité, mais surtout sur la réactivité et l'accessibilité du Conseiller.

S'agissant des réseaux mutualistes (Crédit Agricole, Caisses d'Épargne, Banques Populaires...), ces réorganisations se sont largement inscrites dans la réaffirmation de l'agence de proximité comme le pivot de la relation client, conférant au Conseiller de Clientèle un rôle d'intégrateur de la relation multicanale.

C'est l'époque des premières fermetures d'agences et des réorganisations de maillage, avec les suppressions de postes associés à la clé. Mais au-delà des questions des réajustements du maillage – qui reste très dense pour les réseaux mutualistes – cette période marque un virage décisif dans l'évolution du travail en agence.

Parmi ces évolutions du travail, retenons principalement :

- La densification des portefeuilles et la prise en compte de l'attrition dans le pilotage commercial et l'évaluation de la performance (passage du « brut » au « net ») ;
- Le déploiement de méthodes commerciales visant à maximiser l'effort commercial (généralisation des référentiels métiers, avec la mise en place de normes de contact client et d'indicateur de performance de l'activité...) tout en privilégiant une approche plus orientée « conseil » que « produit » ;
- Le déploiement de programmes relationnels à suivre pour chaque typologie de clients, assis sur des outils de gestion de la relation (événements commerciaux à traiter) ;
- L'automatisation des opérations bancaires courantes mais la mutualisation de la fonction d'accueil et de la gestion des valeurs ;
- Le déploiement d'outils de relation client digitaux visant à automatiser la souscription (signature électronique sur tablette ou sur espace client numérique), à donner de l'autonomie au client dans la relation via les outils numériques (simulations, prise de RDV dans l'agenda...).
- Des ajustements de format d'agence, avec notamment la réduction des plages d'ouverture de service au public (après-midi : accueil sur RDV uniquement => Agence Conseil) ;
- Le développement de la mobilité physique au sein de l'agence et de nouvelles formes de relations : sociales au travers de la mise en place des « open-space » (« espace de travail collaboratif ») ;
- Enfin, l'adaptation des métiers et des postes en conséquence (suppression progressive du métier de Conseiller Accueil, augmentation du nombre de conseillers généralistes, réduction du nombre de postes de Directeur d'agence...).

A la même époque, salariés et représentants du personnel commencent à ressentir les effets de ces réorganisations, pour ce qu'ils en vivent (négativement) ou ce qu'ils en sont les témoins... Les CHSCT des établissements bancaires sont confrontés à de nouveaux objets, les risques psycho-sociaux et « la charge de travail », qui font leur entrée dans le débat social.

En 2010, l'enquête SUMER sur les conditions de travail faisait déjà ressortir, au travers du questionnaire de Karasek, que les techniciens et employés de la banque et des assurances faisaient partie des populations les plus exposées à la (sur)charge de travail (population dite « tendue » ou en « job strain »).

Tandis qu'ils rationalisaient leur dispositif distributif, certains des grands réseaux mutualistes se sont engagés dans des chantiers d'ampleur de convergence des systèmes d'information avant de procéder à des

réorganisations des entités en charge de ceux-ci. Si ces chantiers, présentés comme levier majeur de développement technologique, ont permis des avancées sur le plan fonctionnel (signature électronique client, banque à accès mobile, dématérialisation des processus...), ils ont également induit parfois des régressions fonctionnelles notoires et généré de l'instabilité dans la continuité de service. Le développement de la « digitalisation » de la relation client et des métiers apparaît comme une priorité de développement pour tous et ses évolutions sur le travail vont continuer à se diffuser (cf. « le conseiller augmenté » des solutions technologiques).

L'évolution récente des réseaux bancaires s'est également accompagnée d'une évolution des populations les composant : les vagues de départs en retraite de baby-boomers sont passées, la population s'est rajeunie et féminisée, le niveau de qualification à l'entrée a augmenté et le recrutement s'est ouvert à des

profils non bancaires. La formation des plus jeunes conseillers fait l'objet d'une certaine attention de la part des Directions et les évolutions professionnelles restent la norme sur les premières années d'activité professionnelle.

Au plan du management, les établissements bancaires souhaitent rompre avec le manager du réseau orienté « pilotage » en développant la posture du « manager coach » plus orienté sur la manière de réaliser la performance que sur son évaluation.

Modulo la question de la fluidité et de la stabilité des outils informatiques selon les réseaux, les Conseillers du réseau de proximité « particuliers » disposent d'un niveau de ressources individuelles et collectives plutôt

favorable à l'exercice de leur métier : qualifications / compétences, amélioration progressive des environnements physiques de travail, organisation du travail et prescription du travail claires (délégations, procédures...).

En dépit de cela, comment expliquer la dégradation des conditions de travail de ce métier, que nous continuons de constater ? L'analyse du travail du Conseiller de Clientèle a ceci de contre-intuitif que les ressources des travailleurs y sont importantes, mais que les contraintes auxquelles ils sont exposés le sont encore plus... C'est dans le déséquilibre entre les contraintes et les ressources intervenant dans la réalité du travail que les explications se font jour.

A suivre dans une prochaine note consacrée au travail du Conseiller Clientèle Particuliers en 2020 : des exigences professionnelles élevées, des ressources fortement sollicitées... la soutenabilité du travail en question.



Ipsos Facto et Æquitis sont deux cabinets spécialisés dans l'accompagnement des CSE (sur les problématiques économiques, organisationnelles, sociales et conditions de travail). Nos équipes pluridisciplinaires vous accompagnent sur les différentes problématiques de vos entreprises.

Ipsos Facto Expertise Cabinet d'expertise comptable inscrit au bureau de l'ordre de Paris ; prestataire de formations & organisme de formation des membres de CSE

Æquitis Expert agréé par le Ministère du Travail pour les missions Santé Sécurité & Conditions de Travail.



Ipsos Facto & Æquitis

01 45 26 22 75

contact@ipsosfacto-ce.fr - contact@æquitis.com

4 rue de la pierre levée, 75011 Paris