



### Conseiller Clientèle « Particuliers » : la soutenabilité du travail en question (2/3)

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, induites 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 ».

Après une première note du dossier consacrée aux évolutions organisationnelles, managériales ou d'outils qui ont transformé le travail en agence, nous nous intéressons désormais à l'analyse des ressources et contraintes en jeu dans le travail des conseillers, face à des exigences du travail croissantes. **Avec une question en toile de fond : jusqu'où, jusqu'à quand est-ce soutenable ?**

## Des contraintes et des exigences professionnelles croissantes...

1

Des prescriptions du travail standards parfois décalées de la réalité de l'activité et des moyens humains présents, particulièrement dans les « petites » agences

L'activité des conseillers de clientèle, et de façon générale, celle de tous les métiers du réseau, est encadrée par des prescriptions du travail standards, s'additionnant sans hiérarchisation, et tenant insuffisamment compte des sources de variabilité de l'activité (configuration générale de l'agence, qualité des portefeuilles, comportement multicanal des clients...) et des moyens humains présents.

Le travail prescrit s'incarne notamment dans la taille du portefeuille, les objectifs commerciaux (production et vente) et les référentiels métiers (« repères » d'activité) standards : nombre de RDV, taux de succès, taux de multi-vente, taux de décroché téléphonique, délai de réponse aux réclamations, délai de traitement des mails l'utilisation des outils digitaux... Or, ces prescriptions du travail sont souvent décalées de la capacité d'action réelle des conseillers dans ces agences, dont les moyens humains sont rationalisés au fil de l'eau. Cette rationalisation vient fragiliser le système de travail « agence » : forte sensibilité aux absences (et ce d'autant plus quand les dispositifs de remplacement sont absents ou précaires), dépendance à la présence d'un salarié clé, instabilité des compétences induites par un effectif fréquemment renouvelé, etc.

2

La mise en place de l'accueil mutualisé

Lors de la mise en place de l'accueil mutualisé, le conseiller particulier se trouve face à la nécessité de redéployer des compétences parfois perdues, sur la gestion des valeurs (numérisation des chèques à l'encaissement, commande de monnaie, chargement et délestage des DAB/GAB...) et sur les opérations courantes. En plus de la nécessité de redéployer ces compétences, les conseillers expriment régulièrement un sentiment de déclassement professionnel face à cette situation vécue comme un « retour en arrière ».

A cela s'ajoute souvent la non prise en compte du temps passé à l'accueil dans la fixation des objectifs commerciaux (basé sur 4,5 jours d'activité alors que le temps commercial peut être amputé de la moitié par conseiller dès lors que l'accueil mutualisé est déployé).

### 3 Des flux clients multicanaux orientés vers le conseiller, intégrateur des différentes modes de contact et de relation client

Les réseaux maintenant un maillage physique dense font la double promesse au client de maintenir le contact physique avec le conseiller tout en lui permettant de « digitaliser » sa relation. Dans ce modèle relationnel, le Conseiller reste le pivot de la relation : à lui d'intégrer et de traiter ces diverses sollicitations. Si les réseaux travaillent sur la différenciation des parcours clients selon les besoins, le Conseiller « agence » reste le détenteur de la relation avec les clients, qui font de l'accessibilité permanente et l'instantanéité une exigence standard.

La multiplicité des canaux (mail, téléphone, contact physique à l'accueil), outils (tablettes) et les interfaces fréquentes avec les autres acteurs (courtiers, services gestionnaires du siège, DRH...) génèrent un flux permanent de sollicitations.

### 4 Des prescriptions du travail qui intègrent encore insuffisamment l'évolution de la relation client : la montée en puissance de la relation à distance depuis l'agence

Si le conseiller peut passer moins de temps en entretien physique, le temps alloué à gérer la relation à distance est croissant (entretiens par téléphone, échanges et propositions commerciales par mail ou par les solutions digitales...). Le développement de l'activité commerciale se nourrit d'un double flux : « proactivité » à l'initiative du conseiller *versus* « réactivité » face à une demande client spontanée. Or, face à ces évolutions, la montée en puissance du canal mail est un déterminant du travail peu ou mal intégré dans la prescription du travail. De même, le travail prescrit demande de développer le portefeuille « en proactivité », à partir d'outils de gestion de relations clients qui « poussent » périodiquement des événements commerciaux à traiter, tandis que les Conseillers sont sollicités par des clients qui utilisent de plus en plus le mail pour exprimer un besoin.

### 5 Le « généraliste expert »

Même si certains réseaux tendent à spécialiser certains postes (conseillers habitat, assurance, collecte, etc.), le métier de conseiller en agence reste un métier de généraliste, nécessitant de maîtriser l'offre complète de bancassurance. Ceci exige le maintien au fil de l'eau d'un niveau d'expertise large. Cette exigence vient, en outre, se conjuguer au respect de méthodes commerciales qui intègrent l'usage d'outils dits « experts » (ex. le diagnostic patrimonial sur la tablette).

A ces contraintes peuvent également s'ajouter une approche de la transformation des métiers plus ou moins bien maîtrisée vue des utilisateurs (déploiement des outils, des procédures, des offres, etc.) et des injonctions paradoxales, notamment quand sont prônés le « conseil et la relation au long cours » mais que le pilotage reste focalisé sur le « combien »... le tout dans un contexte où il est bien souvent difficile de mettre le « travail en débat » notamment lorsque l'organisation est inadaptée aux prescriptions ou que ces prescriptions ne sont pas tenables.

## ...et qui affectent le travail des Conseillers de clientèle, dans sa réalité et son vécu

Au final, le travail du conseiller se caractérise par,

- Une activité très fragmentée, marquée par de nombreuses interruptions de tâches et de reprises d'œuvre, ceci induisant des difficultés à se concentrer (« on passe du coq à l'âne en permanence ») où la gestion de l'agenda et la recherche du « temps utile » sont des préoccupations permanentes.
  - Un temps passé à l'accueil et à la gestion des valeurs qui ampute le temps commercial dans une proportion parfois trop pénalisante (ex. : 2 jours d'accueil pour 2,5 j d'activité commerciale) se traduisant par des difficultés à « maîtriser son agenda »,
  - Des arbitrages au fil de l'eau sur la planification du travail.
- Une diversité de tâches à réaliser qui fait appel à des registres de savoir-faire différents (gestion des valeurs, relation par mail, entretien téléphonique, instruction financements etc.),
- Des injonctions contradictoires par essence non solubles : développer « l'approche conseil » tout en continuant à faire de la vente par produits (campagnes), être en entretien face à un client en agence mais répondre au téléphone pendant l'entretien...
- Une surcharge informationnelle et relationnelle souvent perçue par les Conseillers,
- Une approche du travail qui reste individuelle (dans sa prescription, dans sa régulation comme dans son évaluation), la notion de collectif de travail s'inscrivant plus dans la qualité des interfaces entre les salariés que dans une réelle relation coopérative et de soutien opérationnel. Pour faire face aux exigences du travail, le Conseiller sollicite avant tout ses ressources personnelles, ceci pouvant passer tout à la fois par une densification du travail (vitesse d'exécution, réduction des pauses...) et par l'extension des horaires de travail. Le manager de proximité, selon sa posture, joue en amortisseur ou en catalyseur des contraintes.
- Un ressenti souvent constaté : le sentiment de ne « pas avoir les moyens de bien faire son travail » ou bien d'être mis en situation d'échec, avec l'incapacité perçue de ne pouvoir remplir ses objectifs.

Ainsi, l'analyse du travail dans les agences fait ressortir un écart important entre le travail prescrit et le travail réel, que les Conseillers tentent de réduire en permanence au quotidien. Mais plus cet écart est grand, plus les Conseillers font figure de variable d'ajustement, avec des marges de manœuvre souvent réduites ; c'est cet effort constant de compensation qui s'avère humainement coûteux durablement.

L'expression des Conseillers concernant les conséquences de leur travail sur leur état physique et mental traduit très fréquemment bien l'action de ces contraintes, notamment sur la surcharge mentale ressentie : « Le soir, je suis rincé ! », « Quand je sors, j'ai vraiment besoin de déconnecter ! »,...

Cet état, dont la gravité et les atteintes potentielles à la santé dépendent bien évidemment des situations, questionne la soutenabilité du travail, i.e. la capacité que les acteurs ont à se projeter durablement dans ce métier au regard de ses exigences.

Or, de plus en plus de Conseillers expriment le fait « qu'ils ne pourront pas faire ce métier-là très longtemps dans ces conditions ».

C'est ainsi, qu'en vue de préserver leur santé, nombre de salariés que nous rencontrons dans nos études s'interrogent sur la suite de leur carrière dans le réseau tandis que les plus jeunes peuvent remettre en question leur choix de carrière dans la banque.

### **A suivre dans une prochaine note consacrée au travail du Conseiller Clientèle Particuliers en 2020 : quelles pistes d'actions pour le CSE en vue d'agir sur la prévention des risques psychosociaux ?**



**Ipso 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.

**Ipso 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.



---

#### **Ipso Facto & Æquitis**

01 45 26 22 75

contact@ipsofacto-ce.fr - contact@aequitis.com

4 rue de la pierre levée, 75011 Paris