

# Réseau de proximité post déploiement RHD#2020 : Etat des conditions de travail et des risques psycho-sociaux

## Rapport d'expertise

Le 18 mars 2019

*Version préalable aux échanges avec les élus du CSE sur les  
recommandations*

*Destinataires :*

Mr Stéphane DUMAS, Secrétaire du CSE et l'ensemble des élus du CSE

Mr Bernard DURAND, Président du CSE

## Préambule

Ce document constitue le rapport de la mission d'expertise que nous a confiée l'ex-CHSCT de la CE APC suite au déploiement du projet d'évolution du réseau commercial mené en 2018, RHD#2020.

Cette étude s'inscrit dans le prolongement de l'expertise réalisée par le cabinet SECAFI en 2017 à l'occasion de l'information-consultation de l'ex-CHSCT de la CE APC préalablement au déploiement du projet.

Aussi, pour toute précision quant au modèle distributif et au projet « RHD#2020 », nous renvoyons les élus du CSE au rapport établi par la cabinet SECAFI. Ces éléments feront – bien évidemment – l'objet de rappels et d'échanges lors de la phase de restitution et d'élaboration de recommandations.

Cette étude a notamment été menée à partir d'entretiens avec des salariés du réseau ainsi qu'avec des cadres de Direction impliqués dans la conception et le suivi du déploiement du projet.

Nous vous remercions pour votre confiance et restons à votre disposition pour fournir toutes les explications complémentaires à l'appréhension de nos travaux.

Paris, le 18 mars 2019

S. Guilgot

A. Bertagnolio

M. Guison

## **I. L'expertise : contexte, objet et modalités de réalisation**

## **II. Le déploiement du projet : état de situation début 2019**

## **III. L'adaptation du travail et ses conséquences en agences**

- A. Fiches de synthèse « agences »
- B. Synthèse issue de nos observations dans les 8 agences du panel
- C. Focus sur les CA GP

## **IV. Notre point de vue sur la santé au travail et les risques psycho-sociaux**

- A. Que révèle le diagnostic 1 an après le déploiement ?
- B. Illustration des contraintes et ressources observées dans les situations de travail
- C. Notre cotation des risques psychosociaux à l'œuvre

## **V. Propositions de recommandation**

## **VI. Annexes**

## **I. L'expertise : contexte, objet et modalités de réalisation**

**« Il est demandé au cabinet AEQUITIS d'éclairer et d'illustrer, sous l'angle des risques psychosociaux, les conséquences du déploiement du projet RHD20#20 sur les conditions de travail et sur la santé des salariés de la CE APC.**

*Pour répondre à cette commande, nos travaux s'attacheront notamment à :*

- Etudier les conditions de déploiement et la mise en œuvre de l'organisation cible (postes, mobilités, portefeuilles, référentiels métiers, allègement de tâches...),*
- Identifier et illustrer des écarts entre le travail prescrit et le travail réel,*
- Faire émerger des constats sur l'évolution de la charge de travail réelle et les régulations trouvées par les salariés pour y faire face,*
- Qualifier et illustrer des situations de travail caractéristiques dans lesquelles des facteurs de risques psycho-sociaux s'expriment (déséquilibre ressources / contraintes),*
- Identifier, le cas échéant, des populations particulièrement exposées aux risques psycho-sociaux,*
- Identifier des pistes de recommandations de prévention et les proposer aux représentants du personnel (sélection et priorisation) avant soumission à la Direction. »*

## Modalités de réalisation

- Pour mener cette étude, nous nous sommes appuyés sur :
  - Une **étude documentaire**, complétée par une **liste de questions** transmise préalablement à la réalisation des entretiens de Direction (la Direction a apporté des réponses écrites préalablement aux entretiens) ;
  - **3 entretiens avec des cadres de Direction** portant sur 3 grandes thématiques :
    - Mr. P. Villechenoux – Dir. Emplois et Carrières => Enjeux « RH » du projet,
    - Mme V. Bellanger – Dir. Entreprise Responsable – et Mr B. Durand – Dir. Des Ressources Humaines => Enjeux liés à la détection et à la prévention des risques psycho-sociaux,
    - Mme C. Plichet – Dir. De la Distribution => Enjeux liés au déploiement du modèle, à l'évolution du fonctionnement « agences » et à la relation client,
  - **Des entretiens avec des salariés du réseau** ; entretiens menés à l'occasion de « visites » d'une journée réalisées dans 8 agences du réseau de la CE APC (visites réalisées les 6, 7 et 8 février 2019)
  - Un **entretien collectif réalisé avec 8 CA GP** (réalisé le 31 janvier 2019)
- Les entretiens se sont déroulés dans de bonnes conditions et nous remercions les salariés et cadre de Direction qui ont participé à ceux-ci, ainsi que la Direction qui a assuré son organisation.
- Cette étude a vocation, avant d'être partagée en CSE plénier, **d'être présentée aux élus du CSE, notamment en vue de définir et sélectionner des priorités d'actions et les premières mesures de prévention à mettre en œuvre.**

# Choix des agences étudiées

- Nous avons proposé aux élus du CSE des critères de choix afin de définir l'échantillon des agences à étudier.
- Ces critères sont de 3 ordres :
  - **Diversité des configurations organisationnelles**  
« agences » (cf. P.95 du rapport d'expertise SECAFI) :
    - Agence de 3 à 5 postes / avec désynchronisation (1 GC) => **178 agences**
    - Agence de 6 postes avec ou sans vitrine / sans désynchronisation (2 GC)
    - Agence de moins de 6 postes avec une vitrine (2 GC)
    - Agences de 7 à 11 postes avec 2 vitrines (3 GC) (7 cas)
    - Agence de 9 à 11 postes sans vitrine (3 GC) (16 cas).
  - **Unités de travail ayant perdu 2 postes (34 agences) voire 3 postes (15 agences),**
  - **Niveau de dégradation du fonctionnement et des conditions de travail observées.**
- Le choix des agences à étudier a été évoqué le 23 janvier 2019 en CSE.

- Les élus du CSE nous ont transmis la liste d'agences suivantes :

N°	Agences (Agences pale / Vitrine)	Nbre de salariés
1	Barrière du Médoc	5 personnes
2	La Rochelle Beaulieu	9 (sur 12 postes)
3	Marennes	7 personnes
4	Périgueux Gambetta	14 personnes
5	Coutras / Mtguyon et St Seurin/l'isle	10 (sur 11 postes)
6	Biscarosse / Parentis	5 personnes
7	Mt de Marsan Gambetta / Villeneuve de Marsan	10 personnes
8	Monein	2 (sur 3 postes)

## *L'atelier collectif avec les Chargés d'Affaires Gestion Privée : quels profils de salariés se sont exprimés ?*

- Nous avons proposé d'inviter à 10 CA GP à échanger sur les conditions d'exercice du métier => 8 d'entre eux ont participé, ce qui constitue un échantillon satisfaisant par sa taille et sa diversité pour le recueil d'information.
  - Soit ~10% du nombre de CA GP totaux.
- Le ciblage des Chargés d'affaires invités a été réalisé par nos soins sur base du respect des critères suivants :
  - **Représentativité du territoire** => 2 CA GP par région commerciale,
  - **Parité** => 5 femmes / 5 hommes,
  - **Expérience / ancienneté dans le métier** => des salariés ayant une « solide » expérience préalable au déploiement des 2 évolutions récentes
    - 2017 : passage à la relation client globale (gestion « pleine » d'un portefeuille de clients)
    - 2018 : recrutement de 38 CA GP complémentaires
  - **Age** : des salariés représentant un large éventail d'âge (y.c. des « expérimentés » nommés CA GP en 2018)
- Pour chaque profil sélectionné, nous avons proposé un ciblage de substitution pour le cas où le premier profil ciblé ne serait pas en mesure de participer à l'entretien collectif.

## Dans les 8 agences étudiées, 39 salariés rencontrés dans de bonnes conditions de recueil d'information

Agences	Entretiens avec les salariés							Salariés absents lors de notre visite	Conditions de déroulement des visites
	GC	CH. CLI.	RC	CC PROS	DAA	DA	Total =		
<b>Barrière Médoc</b>	0	1	1	1		1	4	1 GC (formation)	Journée planifiée - Bonnes conditions d'étude
<b>La Rochelle Beaulieu</b>	1	1	1	1		1	5	1 DAA (congés maternité) et 1 RC (congés enfant malade)	Journée planifiée - Bonnes conditions d'étude
<b>Marennes</b>	1	1	1	1		1	5		Journée planifiée - Bonnes conditions d'étude
<b>Coutras</b>	1	1	1	1	1	1	6		
<b>Périgueux</b>	2	2	1			1	6	1 Ch. Pros (arrêt maladie) et 1 GC (congés)	Journée planifiée - Bonnes conditions d'étude
<b>Monein</b>	0	1				1	2	1 GC (maladie)	Journée planifiée - Bonnes conditions d'étude
<b>Mont de Marsan</b>	2	1	2		1		6	1 DA (congés), 1 Ch. Cli. (Congés maternité), 1 Ch. Pros (maladie)	Journée planifiée - Bonnes conditions d'étude
<b>Biscarosse</b>	1	1	1	1		1	5		Journée non planifiée - Bonnes conditions d'étude
							<b>Total =</b>	<b>39</b>	

- La conduite des missions « santé au travail » nécessite **de faire ressortir et d'exploiter la vision subjective des salariés sur leur travail et tous ses déterminants**, si possible dans son environnement de travail spécifique.
  - C'est à cet effet que nous procédons « classiquement » à des restitutions de nos observations dans les agences dans des « fiches agences » car les propos des salariés prennent tout leur sens dans le « système de travail » dans lequel ils s'inscrivent (une agence représentant un système de travail nécessitant une approche dédiée...).
  - Nous utilisons régulièrement des verbatims de salariés pour illustrer une idée force, une attitude typique ou un ressenti particulier en lien avec la santé au travail.
- Par ailleurs, la déontologie impose à « l'expert en santé au travail » de protéger l'anonymat des salariés rencontrés... S'agissant de l'analyse du travail dans des « petits » systèmes de travail, **l'expert est donc confronté à ce double impératif de donner du sens aux faits et aux ressentis sur le travail tout en protégeant les acteurs.**
- Lors de nos visites en agences, nous avons fréquemment été interrogés sur la manière dont allait être exploitées les informations qui nous étaient confiées, **traduisant par là-même une certaine crainte des salariés à s'exprimer librement sur le travail, les relations professionnelles et sur leur situation personnelle.**
- Tenant compte de cette situation, **nous avons choisi de ne pas restituer dans les « fiches agences » les verbatims illustrant le ressenti des salariés sur leur vécu et leur perception de la situation.**
  - Ainsi, les fiches agences contiendront uniquement des éléments de synthèse. Et lorsque des verbatims pourraient exister, ceux-ci ne traiteront que d'éléments rationnels (fonds de commerce, organisation du travail...).
- Tous les verbatims liés au ressenti des salariés sont **donc exploités dans la synthèse, en vue de 'gommer' toute références à la situation source.**

## **II. Le déploiement du projet : état de situation début 2019**

ETAT DU DÉPLOIEMENT A DÉBUT 2019 (CLIENTS, FORMAT AGENCES, POSTES...)

LES ENJEUX RH ET L'ACCOMPAGNEMENT

LE DIGITAL ET L'ALLÈGEMENT DE LA CHARGE DE TRAVAIL

L'ÉVALUATION ET LA PRÉVENTION DANS LE CADRE DU PROJET

## Maillage, évolution des formats d'agences, modification des fonds de commerce « agences » et mise en place de l'organisation commerciale : une situation conforme à ce que prévoyait le projet fin 2017...

- Par le déploiement de la nouvelle segmentation client, le projet prévoyait :
  - La *réallocation des clients conformément à des nouvelles règles de mise en portefeuille* => Un portefeuille doit contenir **a minima 50% des clients du segment dominant du métier**, avec des tailles de portefeuille par métier bornées à un certain nombre de relations par métier (cf. référentiel d'activité),
  - Le transfert de 150 000 clients « distanciés » et « autres » vers le CRC,
  - Le transfert de 12 000 clients « premium » vers les portefeuilles des CA GP.
- La réallocation du fonds de commerce s'est déroulée comme prévu par le projet, en janvier 2018 : la dotation des postes cibles a donc été faite simultanément aux transferts de clients et aux modifications de portefeuilles.
  - **En l'état, 31 portefeuilles sont cependant non dotés** : ils sont soit en attente de l'arrivée d'un collaborateur, soit en « reliquat » suite à un départ de GC (atteinte poste cible) et doivent être transférés au CRC. (Cf. Annexes)
- Les référentiels d'activité et les contrats de relation clients définis à l'occasion du projet (cf. Annexes) ont été déployés comme prévu et n'ont pas été modifiés.
- S'agissant de la règle concernant la qualité des portefeuilles (50% de clients du segment dominant), des écarts à cette norme peuvent exister, notamment du fait de la représentation ou pas de certains métiers dans certains formats d'agences. Ainsi, certains portefeuilles peuvent varier sur la qualité des clients.
  - C'est notamment le cas dans les agences de 3 postes qui ne comprennent pas de RC (1 GC, 1 Ch. Clientèle et 1 DA).
- Au plan de la dotation des postes, la population des « GC » cumulait un « sureffectif » de 198 Gestionnaires de Clientèle (GC) début 2018 : le projet prévoyait que le fonds de commerce dédié aux GC serait ventilé sur tous les GC de l'agence, qu'il y ait ou non une situation de sureffectif. La Direction indique que cette modalité a été respectée et être « satisfaite de la manière dont les transitions ont été effectuées » post résorption d'un sureffectif le cas échéant.

## *Maillage, évolution des formats d'agences, modification des fonds de commerce « agences » et mise en place de l'organisation commerciale : une situation conforme à ce que prévoyait le projet fin 2017...*

- Concernant les formats d'agences, 30 dernières agences « vitrines » devaient passer en mode « vitrine » en 2018. En l'état, 14 vitrines restent « non livrées »
  - Villeréal, Targon, Castillonnes, Chalais, Baignes, Chabanais, Montbron, Aigre, Saint Porchaire, Dolus d'Oleron, Guitres, Rauzan, L'isle Jourdain et Usson du Poitou.
  - Vitrine non livrée : vitrine non rénovée, donc avec des horaires non modifiés c'est-à-dire fonctionnant du mardi ou samedi en conseil l'après-midi. Les 2 collaborateurs qui prennent en charge une vitrine non rénovée, sont bien dans la cible organisationnelle « RHD2020 », c'est-à-dire qu'ils sont rattachés à l'Agence et non pas à la Vitrine, et ont un portefeuille avec un 100aine de clients domiciliés dans l'agence.
  - Agences avec un sureffectif.
- Le maillage a fait l'objet de quelques regroupements d'agences :
  - **Des vitrines** : Châtelleraut nord, Angoulême Les 3 Chênes, Pau Idron, Marcheprime,
  - **Agence** : Le Toulon.
- Dans le modèle RHD#2020, la prise en charge de l'accueil physique repose sur le métier de GC. En cas d'absence du / des GC de l'agence, il incombe aux autres salariés d'assurer la permanence de l'accueil client.
  - Ainsi, à l'instar d'autres réseaux, « **l'accueil doit être l'affaire de tous** »... « Une pratique à asseoir » selon la Direction et qui pourrait faire l'objet d'actions d'accompagnement complémentaires en 2019 dans le cadre du développement de « l'esprit de service client ».

**Le déploiement de RHD#2020 prévoyait la réduction de 198 postes à échéance de fin 2020. A fin 2018, le réseau s'est déjà contracté de 160 postes. Un écart positif à la cible de 38 postes subsiste...**

Etat des ETP dans le réseau BDD à fin 2018 au regard des objectifs de RHD2020 (source : Direction)

31/12/2018	TOTAL			+ MF	+ LOGI COM	+ ATC	CAGP			DA			DAA		
	CIBLE	REEL	Ecart				CIBLE	REEL	Ecart	CIBLE	REEL	Ecart	CIBLE	REEL	Ecart
<b>5 REGIONS</b>	1 533,0	1 571,6	<b>38,6</b>		2,3		80,0	77,1	<b>-2,9</b>	280,0	278,3	<b>-1,7</b>	46,0	43,2	<b>-2,8</b>

31/12/2018	TOTAL			RC			GC PRO			CH CLI			GC		
	CIBLE	REEL	Ecart	CIBLE	REEL	Ecart	CIBLE	REEL	Ecart	CIBLE	REEL	Ecart	CIBLE	REEL	Ecart
<b>5 REGIONS</b>	1 533,0	1 571,6	<b>38,6</b>	209,0	203,7	<b>-5,3</b>	92,0	97,1	<b>5,1</b>	392,0	387,5	<b>-4,5</b>	434,0	484,7	<b>50,7</b>

Pour 85 salariés inscrits dans les effectifs CDI à fin 2018

- Le déploiement du nouveau modèle commercial au 1er janvier 2018 a induit les mobilités métiers suivantes sur tous les métiers de la BDD, « en ligne avec le plan de marche prévu ». **650 salariés ont ainsi été « promus » et 120 salariés (CDI) ont été recrutés pour doter principalement des postes de GC.**
- Sur ces 650 promotions :
  - **440 d'entre elles concernent des promotion d'ex-Conseiller Commercial** qui sont devenus Gestionnaires de Clientèle (GC),
  - **103 d'entre elles concernent le métier de Responsable de Clientèle (RC)**, dont la majorité des salariés était issue d'un poste de GC,
  - 38 d'entre elles concernent le métier de CA Gestion Privée (CA GP), issus majoritairement du métier de GC (avec quelques CC BAC+5)
- Par construction, le projet prévoyait **un sureffectif concentré sur le métier de GC ; celui-ci jouant le rôle de variable d'ajustement quantitative à échéance de 2020.**
  - La cible poste est quasiment atteinte pour tous les métiers. Il **reste cependant 17 postes à doter** au total sur les métiers de CAGP, DA/DAA, RC et CH CLI.
  - **85 salariés (50,7 ETP) inscrits dans les effectifs « GC » subsistent en tant que « sureffectif » dans les agences à fin 2018.**

## *Focus sur la situation des Gestionnaires de Clientèle : 85 salariés en état de sureffectif qui faciliterait l'amorçage du nouveau fonctionnement (vitrines) et qui se résorberait au fil de l'eau d'ici 2020*

- **Début 2018, 116 GC sont restés GC à la mise en place de la cible RHD#2020.** A fin 2018, ce « sureffectif » se réduit à 85 salariés.
  - Cette population de GC en sureffectif se ventile géographiquement comme suit : 12 en Poitou, 20 en Charente, 22 dans l'Estuaire, 15 en Centre-Aquitaine et 16 dans l'Adour.
- Cette réduction de 31 salariés a été notamment rendue possible par 16 départs et 7 évolutions d'emploi (Ch. Clientèle, CC Pros, MO Premium GP, DSB).
- Parmi ces 85 salariés qui dotent les 50,7 ETP, **une part d'entre eux n'est pas comptabilisée dans les ETP des agences car ils sont en suspension de contrat (absence longue).**
  - Néanmoins, ils sont bien recensés parmi les 85 salariés car ils sont « inscrits » dans les effectifs de la CE APC.
  - Exemple pour la Région Estuaire => Sur les 22 « sureffectifs » inscrits, **seuls 4 sont en situation d'attente d'opportunité dans leur rayon de mobilité.**
- Sur la cinquantaine de salariés GC en « sureffectif » :
  - Une dizaine de salariés pourraient partir en retraite d'ici fin 2020,
  - Une vingtaine de salariés pourraient voir leur situation évoluer : repositionnement ou promotion,
  - **Une vingtaine de salariés sont en sureffectif « admis » car ils contribueraient à faciliter le fonctionnement des agences vitrines,**
- Par ailleurs, 50 salariés « GC restés GC » ont souhaité changer d'agence début 2018 => **Ces demandes de mobilité ont été satisfaites à fin juin 2018.**



## *Focus sur les CA GP : 38 postes de CA GP ont été dotés, en ligne avec le projet*

- Les 38 salariés nommés CA GP à l'occasion du projet ont tous suivi la formation diplômante délivrée par Paris-Dauphine. Cette formation a été dispensée, pour sa partie présentielle, à Bordeaux et Poitiers (soit 34 jours).
  - Les CA GP déjà en poste n'ont pas assisté à cette formation, ceux-ci ayant participé à des formations dispensées dans le cadre de l'évolution d'organisation précédente.
- Sur les 38 salariés, 30 ont passé avec succès l'examen écrit et sont diplômés (examen théorique écrit de 3H30)
- L'université Paris Dauphine permet aux 8 salariés n'ayant pas réussi l'examen de le repasser en mai 2019 => Pour renforcer leur chance de succès, la CE APC prévoit de les accompagner.
  - Quelles modalités pour cet accompagnement ?
- La filière GP continue à se structurer avec la mise en place d'une animation « GP » spécialisée => Ce dispositif se traduit notamment par la mobilisation d'Animateurs « GP » qui dispensent des actions de coaching auprès des nouveaux CA GP.
- Le middle-office « Premium » a également été créé, conformément à ce que le projet prévoyait.

## *Les formations déployées pour accompagner le déploiement des nouvelles pratiques (hors CA GP)*

- Afin d'accompagner les salariés dans le développement des nouvelles pratiques, un plan de formation adapté à chacun des métiers a été déployé.
  - Exemple de nouvelle pratique : changement de posture commerciale du GC qui passe d'une logique de « réactivité » à une logique de « proactivité », en privilégiant un cadre de relation à distance (VAD, VCT...).
- La Direction a priorisé le déploiement des formations pour les populations de chaque métier :
  - Tout d'abord les DA (2j en présentiel), les GC (4j en présentiel), les RC (uniquement les nouveaux RC ; 6j en présentiel) courant 2018,
  - Les DAA ont été formés fin 2018,
  - Les Chargés de Clientèle n'ont pas encore été formés : ils suivront un cursus de 2 jours en 2019

## La Direction a fait évoluer le dispositif de gestion des absences et de vacances des postes

- Dans une période où 1 client sur 2 a changé de portefeuille, et en vue de stabiliser la relation clients, la Direction a fait évoluer son dispositif de gestion des absences et des postes vacants.
  - L'objectif étant de limiter les changements d'interlocuteurs liés aux absences, après l'exercice de « brassage » du fonds de commerce début 2018 => **Eviter les glissements de portefeuille en « cascade » pour pallier l'absence d'un salarié.**
- Prise en charge « en réactif » par l'E-Agence de portefeuilles de salariés absents
  - **~15 portefeuilles gérés en permanence par l'E-agence** => une capacité à renforcer au regard du besoin potentiel...
  - Dernière réponse de la Direction sur la capacité du dispositif : « *La capacité de traitement de l'e-agence a été augmentée par transformation d'un poste de GC en CC, et par augmentation du nb de portefeuilles pris en charge (jusqu'à 5).* »
- Règles de gestion des absences déployées : **les portefeuilles de salariés en congés maternité sont pris en charge par l'e-agence SAUF :**
  - Dans le cas d'une agence avec un DA sans DAA, **remplacé par une mission** dont le portefeuille est transféré à l'e-agence
    - Un DAA en congés maternité voit son portefeuille transféré à l'e-agence.
  - **OU SAUF** en cas de GC remplacé par un CDD,
  - **OU SAUF** en cas de CC dans des agences de moins de 5 collaborateurs remplacé aussi par un CDD.
- Gestion des autres absences :
  - **A partir d'un mois d'absence, les GC sont remplacés**
  - Pour les autres métiers, d'autres règles président (?)

## *L'allègement de la charge de travail en agences : point sur les évolutions déployées ou prévues*

- Parallèlement au projet RHD#2020, la CE APC a lancé, dans le cadre du POS 2018-2020, un chantier d'allègement des tâches en agences : le chantier « Demandes Chronophages Clients ». Voici les principales évolutions déployées en 2018.
- **Développement du « selfcare » client** : une dizaine d'opérations de service client déployées via les outils clients à distance
  - Mise à disposition de RIB au format PDF, prise de RDV en ligne, recherche d'opérations bancaires, pilotage de la carte bancaire et modification des plafonds, mise en opposition en temps réel, accès aux relevés bancaires...
- **Successions** : refonte du processus Successions sur S1 2018
  - Si l'héritier est client, l'agence conserve le traitement de la succession. S'il n'est pas client, son traitement est assuré par le CRC
  - 60% des dossiers sont désormais traités par le CRC
- **Digitalisation du processus crédit** : la principale évolution porte sur la possibilité de signer électroniquement à distance une offre de crédit immobilier
  - 75% des offres de crédits éligibles à la SED seraient désormais signées à distance => Effet sur la charge : moins de RDV agences pour signer les offres de prêts.
- **Fiduciaire** : nouveau processus de commande de fonds => Gestion prédictive automatisée des commandes de fonds pour alimenter les GAB déployée sur tout les réseaux
  - Un gain de temps estimé à 25 min / semaine par agence
  - Un processus à fiabiliser sur certaines zones => des commandes déclenchées à mauvais escient dans certaines situations...
- **Fiduciaire** : grands remettants Pros => traitement externalisé de la gestion des dépôts (150 à 200 clients)
  - L'agence ne contrôle plus les pochettes => Passage du crédit sur compte client => Contrôle a posteriori par Loomis.
  - **Une offre à déployer et à animer en 2019.** Gain de temps dépendant de la quantité des dépôts.

## *L'allègement de la charge de travail agences : point sur les évolutions déployées ou prévues*

- **Fiduciaire** : Externalisation de la gestion des GAB valorisés en vitrines (dossier à présenter au Directoire début 2019 pour valider son déploiement).
  - 2 solutions possibles = externalisation complète (chargement / déchargement, résolution des incidents...) ou externalisation partielle (résolution des incidents GAB uniquement)
  - **Gain de temps attendu pour les agences** :
    - Externalisation totale = > 15 min / semaine sur chargements / déchargements + gain de temps sur incidents
    - Externalisation totale = > gain de temps sur incidents
- Le traitement des « petits » dépôts pourrait également faire l'objet de solutions => 5% des dépôts sont d'un montant inférieur à 10€.

## Le suivi des risques professionnels et des situations personnelles dans le cadre du projet

- La détection des situations à risque dans le cadre du projet s'est naturellement focalisée dès fin 2017, au moment des entretiens d'échange préalables à la mise en œuvre du projet, autour de l'évolution professionnelle des salariés.
  - Des « promotions en masse » qui ont placé un grand nombre de salariés dans une logique d'évolution « ascensionnelle »... **Mais une population particulière à suivre : les GC « non promus » restant GC.**
- La Direction a mis en œuvre une procédure de remontée des situations sensibles détectées à l'issue des entretiens de découverte, avec l'idée « qu'on ne laisse pas repartir en agence un salarié en situation de trouble. »
  - La Direction permet une écoute renforcée par deux canaux : soit mise en relation avec Psy France, soit écoute directe par la DRH (Employeur Responsable).
- Peu d'alertes auraient été remontées à la DRH au moment des entretiens d'échange.
- La Direction considère avoir commencé à « récolter les fruits de l'effort de formation fait par la DRH en matière de détection et de prévention des risques psychosociaux ».
  - Pour rappel, le DRH et la Directrice Employeur Responsable ont sensibilisé l'ensemble des managers de la CE APC aux risques psychosociaux (détection des signaux faibles, règles de gestion prévenantes des équipes...).
- Post déploiement de la nouvelle organisation début 2018, la DRH a continué d'assurer un suivi des salariés du réseau dans le cadre du Comité de suivi mensuel « Employeur Responsable ».
- Dans le cadre de ce suivi, **2 types de situations typiques sont analysées** : l'évolution des « GC restés GC » et les salariés dont les premiers mois de fonctionnement en mode RHD#2020 montrent un « décalage » avec les exigences du poste.
  - Pour les « GC restés GC » => deux types de solutions étaient possibles => 1. Faciliter les départs en rupture conventionnelle pour les salariés proches de la retraite // 2. Accepter les demandes de changement d'agence
  - Pour les salariés en décalage par rapport aux exigences professionnelles : ...), « il a été demandé aux managers d'être particulièrement vigilant et de ne pas hésiter à solliciter les équipes en charge de l'accompagnement dans l'entreprise (notamment moniteurs des ventes) pour renforcer les compétences de ces collaborateurs. Une attention renforcée a aussi été déployée par les gestionnaires de carrière ».

## *En 2018, la Direction a amorcé les travaux d'évaluation des risques psychosociaux dans les agences, dans le respect des recommandations de la CARSAT*

- Pour rappel, une entreprise a l'obligation d'évaluer et de prévenir les différents types des risques professionnels. Cette évaluation doit être intégrée dans un document que la Direction a également obligation de produire et de mettre à jour périodiquement : le DUERP (Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels).
- Afin de respecter cette obligation légale, la CE APC suit les recommandations de la CARSAT en vue de mener ces travaux.
  - Pour plus de précisions sur ces travaux, nous renvoyons au rapport d'expertise réalisé fin 2017 pour le CHSCT (cf. p. 70 et 71) => Cotation collective, travaux pilotés et recueil assuré par le Directeur de Groupe...
- Les travaux d'évaluation ont été menés en mai/juin 2018 dans 28 agences dans 10 Groupes. Les résultats ont fait l'objet d'une présentation en CHSCT.
- Pour rappel, en voici les principaux résultats :
  - Facteurs « Exigences du travail » => **score de 20 sur 40** (15 agences avec une note comprise en 19 et 22)
  - Facteurs « Exigences émotionnelles » => score de 8 sur 12 (12 agences sur 28 ont un score > à 8)
    - Des relations internes jugées bonnes mais des relations clients de plus en plus difficiles...
  - Facteurs « Autonomie » => **score de de 5 sur 12** (26 agences sur 28 ont un score < à 6)
  - Facteurs « Relations au travail » => **score de 6 sur 16** (20 agences sur 28 ont un score < à 6)
    - Lien avec des comportements violents
  - Facteurs « Conflits de valeur » => **score de 4 sur 8** (27 agences sur 28 ont un score < à 4)
    - Lien avec la tarification
  - Facteurs « Changements » => **score de 4 sur 8** (14 agences sur 28 ont un score < à 5)

- La Direction considère avoir amorti une partie des facteurs de contraintes liés à la mise en place de la nouvelle organisation, même si elle reconnaît qu'un an après, « on est pas encore dans l'épuration du modèle ».
- Parmi les réglementations mises en œuvre, nous retenons notamment :
  - Les modifications sur les règles de remplacement et la prise en charge de portefeuilles « en réactif » par l'e-agence,
  - La validation de toutes les mobilités de GC restés GC souhaitant changer d'agence,
  - Le déploiement de formations centrées sur des enjeux d'évolutions de pratiques pour chacun des métiers,
  - La concentration, autant que faire se peut, des sureffectifs de GC dans les agences vitrines pour en faciliter le fonctionnement,
  - La diffusion d'une culture de détection et de remontées des risques latents ou nés.
- En dépit de cela, des points d'attention persisteraient en matière de risque psycho-social :
  - Sur les contraintes du travail inhérentes au fonctionnement des agences vitrines,
  - Sur les nouvelles exigences liées à l'évolution de la posture commerciale, pour les GC particulièrement. Ainsi - et ceci étant non limitatif - 25 salariés sont aujourd'hui considérés 'en situation de difficulté' sur le métier de GC « nouvelle formule ».
  - Sur la capacité des plus « seniors » à soutenir durablement l'activité dans un contexte d'exigences de productivité commerciale fortes et à suivre les évolutions « métiers » en cours (digitalisation de la relation client...).

- Evolution de l'absentéisme :
  - Un absentéisme global en légère augmentation => 4,29% (2017) à 4,43% (2018)
    - Une baisse sur les 8 premiers mois mais une augmentation sur le dernier quadrimestre 2018 (maladies)
  - Un absentéisme « courte durée » stable (<3j et 4 à 7j) mais une augmentation de l'absentéisme « 8 à 30 jours » en augmentation (0,55 à 0,67 %)
- Départs liés à des Ruptures conventionnelles individuelles (RCI) = 45 pour l'année 2018
  - Des départs dans le réseau qui se feraient de plus en plus par l'abandon de poste...
- Crédit Foncier de France : intégration de salariés par la CE APC dans le cadre du PSE du Crédit Foncier
  - La CE APC a fait 28 propositions d'intégration sur les 35 salariés potentiellement concernés sur la zone.
  - Ces propositions portent sur des postes de GC, Chargés de Clientèle, chargé de prescription immobilière, monitorat des ventes, BO crédit (renforcement de Web Immo).
- Depuis début 2019 : augmentation de la part collective dans le calcul de la rémunération variable « agences » (de 50 à 60%)
- Politique et action commerciales => 3 Sprints de 15 jours déployés en 2018 (soit 6 semaines au total)

### **III. L'adaptation du travail et ses conséquences en agences**

FICHES DE SYNTHÈSE « AGENCES »

SYNTHÈSE ISSUE DE NOS OBSERVATIONS DANS LES 8 AGENCES DU PANEL

FOCUS SUR LES CAGP

## Les agences (1/2)

Barrière du Médoc



Marennnes



Périgueux - Gambetta



La Rochelle Beaulieu



Les agences (2/2)

Monein



Mont de Marsan



Coutras



Biscarrosse





## La transformation et l'organisation déployée

- **Une année 2018 marquée par une instabilité des moyens humains au poste et une carence sur la ligne « GC » :**
  - Au déploiement de RHD2020 début 2018, le départ d'une RC en congés maternité début 2018, et pour toute l'année 2018, a généré 2 missions « en cascade » afin de couvrir le poste vacant => 1 GC en mission Ch. Cli et 1 Ch. Cli en mission RC => **Conséquence : 1 poste de GC non couvert** (mais renfort d'une alternante)
  - **Vacance du poste de DA sur le 2<sup>e</sup> semestre 2018** => Management assuré par une DAA « en mission »,
    - Un DA au profil « plus manager que producteur » qui aurait reporté la charge de son portefeuille sur l'équipe,
  - Fin 2018 : Départ de 2 GC sur les 3 => départ retraite pour l'un et, pour l'autre, transfert vers une autre agence (celle-ci aurait contribué à une dégradation des relations de travail...)
- **Le début 2019 est marquée par de nouveaux changements importants au plan RH :**
  - **Fin des 2 missions « en cascade »** : la Ch. Clientèle et la GC reprennent leur poste comme prévu avant le départ en congés maternité de la RC
  - **Arrivée début février d'1 GC pour reprendre le portefeuille du GC « retraite »** : recrutement externe d'un profil sans compétence bancaire (reprise du portefeuille du GC parti en retraite)
  - **L'agence est renforcée d'un Assistant Commercial** pour assurer la charge d'accueil et le traitement des dépôts (parts et pros) => Présence jusque mai. **Un alternant** vient également renforcer l'équipe (2 semaines / mois)
  - Départ en congés maternité de la DAA => Remplacement ?
- **En l'état, l'agence n'est pas à la cible « poste »** : la cible prévoit que l'agence fonctionne avec 8 postes => avec le CDD d'assistant commercial, il y a 8,8 ETP
- **... Et un portefeuille de GC reste non affecté**: il est donc pris en charge par une GC (ex mission Ch. Cli.) qui traite donc 2 portefeuilles
- **Un rebrassage des portefeuilles qui ne respecte pas l'épure du modèle sur le traitement de la clientèle à potentiel premium et premium HDG** => Ainsi, les portefeuilles du Ch. Cli et d'1 RC ne sont pas à la qualité attendue :
  - Portefeuille d'1 RC « de mauvaise qualité », avec seulement 21% de « premium HDG » et 31% de « potentiel premium » pour le Ch. Cli. (qui a 245 relations « grand public »)
  - ... Au bénéfice des 3 portefeuilles de GC, dont notamment celui non affecté qui contiendrait ~180 « Potentiel Premium » et 20 « premium HDG »
    - Les 2 autres portefeuilles affectés contiendraient 40 « potentiel premium » pour l'un et ~25 « premium HDG »
  - La DA que nous avons rencontré ne savait pas comment l'exercice de constitution des portefeuilles s'était déroulé début 2018.
- Compte tenu du renfort de l'assistant commercial depuis début 2019, **une organisation « hors modèle » est déployée sur l'accueil et la logistique pour redonner du temps commercial aux conseillers : ainsi, l'assistant commercial prend en charge l'accueil jusque fin mai et le GC nouvellement recruté assure les tâches logistique.** Si le poste de l'assistant commercial n'était pas pérennisé après mai, **la DA a envisagé une organisation mettant tous les salariés (hors CC Pros) à contribution** pour éviter que les 2 GC n'allouent les 3 / 3,5 jours par semaine à ces tâches (ce que le « prescrit » imposerait de faire...).

## Le travail réel et la charge de travail : points clés (1/2)

### • Management et relations professionnelles :

- Un manque de présence et de soutien collectif perçu collectivement vis-à-vis de la Direction de Groupe « durant la crise »
- Après une année 2018 marquée par une certaine carence managériale (plus d'EHA/EMA...) et un climat de tension émergent entre salariés, la DA a fait de la « reconstitution de l'équipe », de la clarification du fonctionnement et des attentes une priorité.
- Des priorités « court terme » pour la DA : accompagner les 2 salariés sans expérience bancaires (CDD Assistant Commercial et GC, faire un état des lieux des portefeuilles et clarifier la question des moyens humains (titularisation du CDD à l'accueil ?)
- Les salariés voient positivement l'action immédiate et le climat de travail instauré par la nouvelle DA, qui aurait « la confiance du DG » pour « remettre l'agence sur les rails. »

### • Activité commerciale et relation client :

- Confusion sur la notion de « relations clients » : une même notion aurait des définitions différentes selon les outils utilisés. Sur le relevé « gestion de portefeuille » du DA, le nombre de relations équivaldrait au nombre de clients (unitaires) tandis que sur l'outil de pilotage de la Direction, la relation équivalait à 1 relation = N clients => **Ceci ayant entraîné un biais de lecture de la part de l'inspecteur du travail lors de sa venue....**
- Un portefeuille de RC « de mauvaise qualité », dont l'action est de fait éloignée du contrat de relation client (« On m'a dépouillé de mes clients. Je gratte pour faire des affaires, mais je ne peux pas être dans le métier avec cela... »)
- Un portefeuille « GC » non affecté : **quel avenir ?**
- **L'état des portefeuilles et le réaligement des fonds de commerce sur les métiers de Ch. Cli et RC : une priorité...** Mais un sujet pas encore tranché localement => Nécessité de redonner des clients ad'hoc au chargé de clientèle ainsi qu'à un des 2 RC. **Ce qui nécessiterait des transferts des portefeuilles de GC vers ces 2 portefeuilles.**
- **Une distorsion naturelle de la qualité des portefeuilles compte tenu des missions en cascade en 2018** => des clients du portefeuille de RC sont venus doter celui du CC qui s'en est occupés temporairement lors de la mission (« ces clients m'aiment bien, alors je les garde... »)
- Après 6 mois sans DA dans l'agence, la DA est « en découverte de son portefeuille » => une action plutôt de « réaction » face aux nombreuses sollicitations des clients qui « retrouvent un interlocuteur à qui parler »,
- **La DA laisse de la « souplesse » sur l'application du référentiel** => ex : salarié en mission CC revenu GC => Pratique du métier de GC « comme un CC », en privilégiant les entretiens en face à face et en réduisant fortement le temps passé à l'accueil
- En l'absence de la DAA sur l'année 2019, **une CC assure le traitement de son portefeuille « en réactif » (en plus du sien).**
- Des objectifs individuels pas encore affectés individuellement aux salariés au moment de notre visite.
- Une activité commerciale alimentée assez largement par le flux clients « subi », qui permet de remplir les agendas assez facilement. Une approche de vente très orientée « produits », quel que soit le métier.

### Le travail réel et la charge de travail : points clés (2/2)

- **Accueil et logistique :**

- Des flux d'accueil importants et « en continu » (lors de notre visite, nous avons constaté une file d'attente quasi constante de 4 à 5 clients).
- Une charge d'accueil également conséquente compte tenu de la situation de l'agence (« agence de passage » + report flux des agences désynchronisées) => **des temps d'attente importants pour les clients, générateurs de tension entre conseillers et clients**
- Activité logistique : une charge quotidienne **allant de 1H30 à 3H par jour** en début de mois. Certains jours, 170 enveloppes « particuliers » à traiter. En plus des dépôts professionnels, de la préparation des commandes de monnaie... => ceci nécessite de poster un salarié spécifiquement pour prendre en charge cette activité.
- Le fonctionnement de commande prédictive de fonds reste à améliorer. En effet, les fonds livrés sont régulièrement plus importants que le besoin => des délestages réguliers sont donc nécessaires.

- **Les processus métiers, outils et l'allègement de tâches (selfcare...)**

- Item non spécifiquement abordé.

- **Temps de travail et régulation de la charge de travail**

- Une année 2018 marquée par une surcharge de travail collectivement ressentie, qui a exigé un fort engagement des salariés et qui a induit une dégradation du collectif de travail.
- Un effet de « soulagement » ressenti avec l'arrivée de l'assistant commercial (accueil) et la présence d'un alternant...
- ... Mais 2019 reste marquée par une charge de travail importante pour chacun => **le dépassement d'horaires comme principal levier pour y faire face...**

4 Ressenti des salariés

- **L'arrivée de la nouvelle DA marque la fin d'une période dégradée et met en suspens des difficultés structurelles : la reconstitution du collectif de travail et l'action de relance managériale est appréciée par les salariés**
- **... Mais ceci ne vient pas résoudre les questions de fond, qui- si elles ne sont pas traitées favorablement - pourraient générer un nouvel état de crise. Qu'en est-il :**
  - Des moyens humains figés à terme ?
  - Du remplacement de la DAA en 2019 ?
  - Du portefeuille de GC non affecté ?
  - De la qualité des portefeuilles, notamment celui d'un RC qui – de fait - est mis en « situation d'échec » ?
  - Des objectifs commerciaux pour 2019 et de leur caractère réaliste ?
- **Une DA focalisée sur la « relance » de l'agence, qui doit prioriser son effort** (accompagnement des non sachants, prise en charge des clients...)
- **L'ensemble des salariés s'accorde sur le fait que la Direction devrait reconnaître la réalité de la situation concernant la charge d'accueil et de logistique =>** La relative stabilité de l'activité retrouvée serait inévitablement fragilisée si le poste d'AC était supprimé...
- **Pour certains, le sentiment d'être « coincé » dans cette agence et de ne pas avoir de perspective d'évolution favorable...**
- **Un fort déséquilibre ressenti entre reconnaissance et engagement qui questionne plusieurs salariés sur leur capacité à rester dans le métier et sur leur avenir professionnel plus largement**
- **Des salariés ont déclaré en 2018 des troubles psycho-sociaux, qui perdurent début 2019**
  - Sommeil de mauvaise qualité, fatigue persistante, baisse de l'estime de soi, tendance dépressive, prise de psychotropes.

Notre regard : qu'en retenir en matière de RPS ?

- 
- Une agence qui a cumulé plusieurs sources de contraintes en 2018 :
    - Des contraintes diverses sur les moyens humains et le management local ;
    - Un modèle commercial imparfaitement déployé (portefeuilles) ;
    - Une prise en compte insuffisante des spécificités locales (flux physiques) ;
    - Et probablement un manque d'écoute et de soutien de l'entreprise vis-à-vis de la dégradation progressive de la situation... les régulations nécessaires n'ayant pas été mises en œuvre...
  - En conséquence, **un niveau d'exposition élevé à plusieurs facteurs de RPS, induisant des déséquilibres multiples entre facteurs de ressources et contraintes (sur les exigences du travail, les relations professionnelles, les relations avec la clientèle) et dégradant notablement l'activité de travail** (dégradation du service client, incapacité à déployer une activité commerciale 'normale', prescription organisationnelle intenable sur l'accueil...)
  - Le début 2019 marque un certain répit avec l'arrivée de la DA et l'ajout d'un CDD pour prendre en charge l'accueil.
  - Cependant, **la situation nous apparaît fragile et il est encore nécessaire d'agir sur les éléments suivants en vue d'agir sur les causes d'une nouvelle potentielle crise :**
    - La cible organisationnelle (9 postes ou 8 postes ?) et l'adaptation des moyens de l'agence à ses spécificités (flux physiques et charge logistique),
    - L'organisation commerciale : taille et qualité des portefeuilles
    - La capacité de l'entreprise à proposer une perspective d'évolution « positive » à certains salariés.
- => **Une situation qui doit faire l'objet d'une attention particulière !**

1

## L'agence

- Agence « urbaine » de quartier, avec des clients de « bonne gamme » et exigeants, demandeurs de « réactivité et de qualité. »
  - Des clients appétents à la relation à distance
  - Une agence passée de 9 postes à 5 postes entre 2015 et 2019
- Une équipe expérimentée : DA (44 ans), CC Pros (41 ans), GC (~50 ans), Ch. Cli. (39 ans), RC (47 ans)
- Equipements :
  - Suppression récente d'un des 2 DAB (il en reste un à l'extérieur)
  - Ajout d'un automate de dépôts commerçants (à carte) en oct. 2018 (suite perte d'une enveloppe de 1200€)
- Relation client :
  - Une attrition clients notoire (des clôtures à apurer fin 2018)
  - Une satisfaction clients redressée de 30% à 60% fin 2018

### Evolution des postes et portefeuilles

Métier	Postes avant déploiement	Situation après déploiement (janvier 2019)				
		Postes	Ecart	ETP au poste	Taille portefeuille	Qualité portefeuille
Cons. Cial	2	0	-2	0	s.o.	
GC	2	1	-1	1	524	40%
Ch. Clientèle	0	1	1	1	498	63%
RC	1	1	0	1	388	47%
CC Pros	1	1	0	1	117	100%
DAA	0	0	0	0	s.o.	
DA	1	1	0	1	145 part et 19 pros	62%
<b>Total =</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>-2</b>	<b>5</b>		

Portefeuille : nbre de relations

Qualité portefeuille : % de clients du segment dominant

2

## La transformation et l'organisation déployée

- 833 relations transférées vers CRC et 118 vers les CAGP
- Une organisation à la cible « postes » dès avril 2018 :
  - Sur les 2 ex CC : 1 CDD n'a pas été conservé ; l'autre CC est devenu GC à Pessac Alouette ;
  - Sur les 2 GC : 1 est resté GC ; l'autre est devenu Chargé de clientèle dans l'agence.
  - Le RC, CC Pros et DA n'ont pas changé de poste.
- Des moyens perturbés au plan RH en 2018 :
  - Une ligne « GC » instable : départ de l'ex GC promu RC en mars, remplacé par un recrutement externe non validé après 2 mois et demi, puis remplacé en juillet par un nouveau recrutement externe.
    - Le salarié récemment recruté serait « en écart par rapport aux exigences du poste » => Des difficultés sur la prise en charge du flux physique, générant de l'insatisfaction client et du retard dans le traitement des demandes
  - Départ de l'ex-DA pour l'agence de Caudéran et arrivée de l'actuelle DA en sept. 2018.
- Une organisation commerciale qui respecte le modèle RHD2020
  - Un portefeuille de GC cependant en écart en matière de qualité...
- Prise en charge de l'accueil / logistique :
  - Accueil assuré en matinée par le GC => En cas d'absence, **accueil assuré le Ch. Cli., le RC, le CC Pros par tranche d'1 heure** chaque jour.
  - Logistique assurée par le GC => En cas d'absence, **tâches prises en charge à tour de rôle par les autres salariés** (1 jour de la semaine / par salarié, y.c. DA le samedi).

### Le travail réel et la charge de travail : points clés

#### • Management et relations professionnelles :

- Suite au départ du précédent DA, un effort remis sur l'accessibilité client à distance (téléphone à l'accueil comme sur les lignes conseillers).
- Un management qui s'inscrit fortement dans le respect du prescrit : management très orienté « pilotage » qui descend de la Direction de Groupe => Planification de RDV à S+1, S+2, taux de multivente, taux de succès, ventes réalisées, taux de décroché... => EHA / EMA respectés
- Un bon collectif de travail qui permet d'assurer « sereinement » la prise en charge de l'accueil / la logistique en cas d'absence du GC

#### • Activité commerciale et relation client :

- Une agence « qui tourne bien commercialement », mais qui aurait perdu en capacité sur la prescription immobilière avec le départ du précédent DA.
- Des objectifs 2019 ventilés sur les salariés en prenant comme bases les résultats de chacun en 2018, avec un DA « qui prend aussi sa part ».
- Compte tenu du profil des clients, la relation à distance s'est fortement développée => Difficultés à faire venir le client en RDV physique.
- Activité proactive du GC : un mode « qui ne prendrait pas encore »... Et un salarié qui nécessite « beaucoup d'accompagnement et de supervision »...
- Travail en forte proximité entre le DA et le CC Pros sur le développement Pros => Vendredi après-midi réservé aux visites prospects et clients. (terrain)
- Référentiel d'activité : des nombres de RDV / contacts clients qui ne sont pas atteints régulièrement => Réel : 10 RDV pour DA, 12 pour le Ch. Cli et le RC => Manque de temps pour faire les Entretiens Clients Structurés (ECS) demandés

#### • Accueil et logistique :

- La désynchronisation : un fonctionnement qui exige encore de la pédagogie auprès des clients, mais qui permet de travailler plus aisément l'après-midi
- Des flux d'accueil qui varient entre 10 et 25 clients par jour => Pic de flux le mardi. Accueil « posté » toute la matinée.
- Polyvalence complète de l'équipe sur toutes les tâches.
- Une charge de logistique plus importante le mardi => 1h de chargement du DAB + 1h de traitement des dépôts commerçants / chèques. Pour les autres journées, **charge de 30 minutes.**

#### • Régulation de la charge de travail

- Des agendas de plus en plus « comprimés » et denses, intégrant les incontournables (MAD, phoning « rebond », phoning sortant, HDJ, EHA, EMA...)
- Temps de travail : le DA dépasse notablement les horaires réguliers de travail (8h-20h régulièrement) ; les autres salariés respecteraient les horaires légaux en matinée et fin de journée mais raccourciraient la pause méridienne.

#### • Les processus métiers, outils et l'allègement de tâches (selfcare...)

- Commande prédictive de fonds => procédure qui fonctionne bien.

4 Ressenti des salariés

- Une année 2018 qui a été très mal vécue au plan de la charge de travail, notamment durant l'été, avec 2 à 3 salariés au poste sur les 5 durant plusieurs semaines.
  - Des conditions de travail dégradées de manière durable en 2018 et des signaux d'alerte sur la santé de certains salariés (fatigue persistante, difficulté à se concentrer...).
- L'organisation sur l'accueil / la logistique a été stabilisée => Mise en commun des tâches bien admise...

• **MAIS :**

... L'adaptation du modèle d'organisation impacte nécessairement la capacité commerciale de tous les conseillers (RC et CC Pros notamment, voire DA pour la logistique).

En cas d'absence du GC, une charge hebdomadaire d'accueil de 5 à 6h à assurer pour les autres conseillers....

... Un ressenti fortement marqué par l'intensification du travail et le renforcement des exigences professionnelles, qui, en dépit de l'attachement à l'entreprise et au métier pratiqué, provoque un questionnement assez généralisé sur l'engagement à long-terme sur les métiers du réseau : Comment tenir ce rythme durablement ? Comment répondre aux attentes de l'entreprise tout en préservant sa santé ?

... un modèle très sensible aux absences ou aux salariés qui ne sont pas en maîtrise complète du métier...

Notre regard : qu'en retenir en matière de RPS ?

- 
- Des facteurs de risques qui continuent de s'exprimer 1 an après la mise œuvre, **principalement sur les exigences du travail**, mais également sur l'autonomie / les marges de manœuvre et l'insécurité socio-économique.
  - Ainsi, et devant la montée des exigences professionnelles, **les salariés se retrouvent devant le dilemme suivant** : préserver sa santé OU atteindre des objectifs qui deviennent de plus en plus exigeants et mal adaptés à la situation de travail réelle ?
  - Ce faisant, cette situation vient questionner l'engagement de chacun et le sens à rester durablement dans une situation insatisfaisante voire dangereuse...
    - Sortir du réseau pour retrouver une situation moins dégradée...
    - Attendre une promotion qui tarde...
    - Continuer comme cela ?
  - Une priorité pour rétablir l'équilibre : soulager les exigences du travail ou les adapter à la réalité de la situation de travail de l'agence...

1

## L'agence

- Agence de centre-ville en zone rurale, avec une clientèle « traditionnelle, familiale »
  - Des clients allant du très grand public au patrimonial, avec cependant une capacité de développement limitée sur les plus aisés. Clients Pros : principalement des artisans et commerçants.
- Agence avec de bons résultats, dans le Groupe le plus productif de la région. (« un groupe d'élite »)
- Equipements : 1 DAB externe + 1 automate de dépôts commerçants externe. 1 plot d'accueil (DAB interne supprimé => insatisfaction clients)
- Equipe **expérimentée, plutôt féminine et plutôt jeune en âge** : DA (38 ans), CC Pros (42 ans), GC (37 ans et 25 ans), Ch. Cli (28 ans) et RC (30 ans)
- Evènement exceptionnel en 2018 : **1 ex GC licenciée en juillet 2018 pour malversation clients** (retraits faits sur comptes clients)

### Evolution des postes et portefeuilles

Métier	Postes avant déploiement	Situation après déploiement (janvier 2019)				
		Postes	Ecart	ETP au poste	Taille portefeuille	Qualité portefeuille
Cons. Cial	2	0	-2	0	s.o.	
GC	1	2	1	2	531 485	66% 55%
Ch. Clientèle	0	1	1	1	523	48%
RC	1	1	0	1	393	41%
CC Pros	1	1	0	1	80 pros	100%
DAA	0	0	0			
DA	1	1	0	1	160 part et 26 pros	30%
<b>Total =</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>6</b>		

Portefeuille : nbre de relations

Qualité portefeuille : % de clients du segment dominant

2

## La transformation et l'organisation déployée

- 182 relations transférées vers CRC et 76 vers le CAGP
- Un équipe qui a conservé le nombre de postes pré RHD2020 **mais qui a fait l'objet de mobilités interne et externes à l'agence en 2018** :
  - Postes des 2 GC : les 2 ex CC ont été promus GC => 1 a été licenciée en juillet. L'autre est toujours dans l'agence.
    - Le poste vacant a été redoté en novembre par une ex banque Populaire (mobilité groupe) ;
  - Le poste de Chargé de clientèle a été doté par l'ex GC de l'agence
  - Le poste de RC a fait l'objet d'une mobilité en 2018 : l'ex titulaire est parti DA à l'été 2018 => Remplacé par une Chargé de Clientèle de Saint-Savinien arrivé en septembre 2018.
  - Le DA a conduit la transformation de bout-en-bout.
- L'organisation commerciale (portefeuilles) respecte les principes du projet, **avec 2 écarts cependant dont les impacts sont peu ressentis dans l'activité** :
  - Les portefeuilles de GC ont un nombre de relations < à la norme (550)
  - La qualité des portefeuilles du DA et du RC sont en écart => Meilleure qualité ou moins bonne qualité ? Non identifié.
  - ... Et le portefeuille du CC Pros n'atteint pas non plus la norme (150 relations)
- La gestion de l'accueil physique est assurée alternativement par les 2 GC => 1 fait la matinée et l'autre l'après midi ; celui qui assure la matinée prend également en charge la logistique.
  - En cas d'absence des GC, les autres conseillers sont à même d'assurer toutes les tâches (planification sur agenda)

#### • Management et relations professionnelles :

- Un **management très descendant** de la Direction de Groupe, « très orienté sur les chiffres », considéré comme « peu empathique » et développant une **approche standard des exigences professionnelles** (voire manquant de réalisme ou d'humanité...).
- Une **prescription du travail commercial très centrée sur le pilotage par l'activité** => Des objectifs standards par métier : faire 100 appels sortants par semaine (1h/jour), saturer les agendas (planification S+1 15 RDV, S+2 12 RDV, S+3 7 RDV...), faire 12 ventes par semaine...
- Des prescriptions de la Direction de Groupe atténuées par le DA : Ex. la préconisation de faire des séances de phoning de rattrapage de 3h => elles sont limitées à 2H30.
- Un schéma d'animation managérial respecté : EHA, EMA... **avec des indicateurs d'activité « suivis de près » au fil de l'eau... voire en « temps réel »**.
- Des bonnes relations de travail et de l'entraide entre conseillers, notamment durant l'été quand il y avait 1 seul GC => Soutien des conseillers à l'accueil pour libérer du temps commercial à la GC en poste.
  - Mais des relations conflictuelles qui se sont faites jour à l'occasion d'échanges sur les évolutions professionnelles ou sur la fixation des objectifs...

#### • Activité commerciale et relation client :

- Une agence en situation de succès, avec une activité commerciale intensive. **Un leitmotiv : remplir l'agenda... et une logique de vente très orientée « produit »**. En conséquence, un développement nourri par une approche « tous azimuts » (PDO, rebonds mails et téléphone, ciblage spécifiques sur portefeuille...). « on tire sur tout ce qui bouge »
- Activité des GC :
  - Activité « réactive » non pratiquée au profit d'une activité 100% proactive (les flux physiques ne générant pas beaucoup d'opportunités...)
  - Des portefeuilles de GC jugés de « mauvaise qualité » et qui contraignent par essence le développement (« un peu de banca, d'IARD, voire du crédit conso. ) => Nécessité d'être « très insistant » pour réaliser les ventes...
- Pros : une activité sédentaire compte tenu du manque de temps pour aller rencontrer les clients chez eux.
- Des référentiels d'activités qui ne sont pas tenables (nbre de RDV, nbre d'ECS...) compte tenu de la réalité des agendas et des aléas d'activité

#### • Accueil et logistique :

- **Des flux physiques peu importants**. Pics le mardi / vendredi. Flux plutôt en matinée => L'accueil n'est pas posté à temps plein. Les GC font des aller-retours entre leur bureau et le plot d'accueil => Activité perçue comme « raisonnable ».
- Charge de logistique : 15 minutes par jour (hors chargement / déchargement du GAB => 1H par semaine le vendredi ou samedi).

### Le travail réel et la charge de travail : points clés

- **Les processus métiers, outils et l'allègement de tâches (selfcare...)**
  - Le traitement des successions et la commande prédictive de fonds sont ressenties comme des améliorations sensibles. Le selfcare l'est moins au regard du comportement de la clientèle « traditionnelle ».
- **Régulation de la charge de travail :**
  - Des horaires de travail réguliers généralement respectés (la pause méridienne est cependant raccourcie fréquemment).
  - Le respect des horaires est une « contrepartie » à l'intensité du travail...
  - Des **agendas saturés**, qui laissent très peu de souplesse pour gérer les aléas d'activités. (ex. clients qui ont besoin d'un rdv de « secours »)

### 4 Ressenti des salariés

- Le ressenti sur le travail se caractérise avant tout par son **intensité** et des exigences d'activité qui semblent difficiles à tenir durablement
- La récurrence du contrôle sur l'activité est également un marqueur fort (« flicage »)
- Un travail perçu comme laissant de moins en moins d'autonomie, faisant de moins en moins appel à la capacité d'appréciation des situations clients par le conseiller
  - Un travail commercial répétitif, réduisant les marges de manœuvre dans la relation client.
- Une **perte de sens qui s'affirme et des conflits de valeur qui émergent** :
  - Une pratique commerciale questionnée : « du matraquage », voire de la « vente abusive »...
  - Une fois les portefeuilles « essorés », que fait-on ? (« le tour du portefeuille fait en 2 mois... »)
- **L'absence de débat sur le travail et ses conditions d'exercice, ce qui tend à conférer une perception de « robotisation ».**
- Un déséquilibre marqué entre l'engagement et la reconnaissance s'est généralisé.
- Des signes d'atteinte à la santé pour certains salariés : **fatigue, irritabilité, démotivation, sentiment de dévalorisation...**
- En conséquence, et face à ces constats collectivement partagés :
  - Soit des **conflits émergent** lorsque des salariés interrogent le travail, questionnent leur avenir...
  - Soit des salariés « résistent » en défendant leurs valeurs de **métier**, en espérant ne pas être sanctionnés.
  - Soit **questionnent leur engagement sur ce métier, voire leur lien à l'entreprise.**

### Notre regard : qu'en retenir en matière de RPS ?

- 
- Bien que les moyens humains de l'agence n'aient pas été modifiés, la **situation nous apparaît très préoccupante** : les salariés de l'agence sont effectivement exposés à un niveau de risque psychosocial élevé.
    - Des ressources collectives et individuelles fortement mobilisées qui peinent à faire face aux diverses contraintes...
  - **Une multiplicité de facteurs de risque à l'œuvre qui façonne une situation particulièrement pathogène** :
    - En premier lieu, les exigences du travail (quantité de travail et pression temporelle), le manque d'autonomie et le déficit de reconnaissance ;
    - Mais également des conflits éthiques, la qualité empêchée et des relations managers / managés (Agence / Direction de groupe) fondées sur la crainte ;
    - Et enfin, l'insécurité socio-économique, notamment par rapport au caractère soutenable (ou pas) de l'activité dans la durée.
  - Une priorité : **redonner de la marge de manœuvre aux salariés sur le combien et sur le comment !**
  - Combien d'agences dans cette situation ?

**1 L'agence**

- Agence principale (une autre à Périgueux plus petite à 1,3 km), qui attire un flux clients important. Implantation en centre-ville, sans parking dans un contexte concurrentiel fort :
  - L'agence ne donne pas sur l'artère principale comme ses concurrents => visibilité amoindrie. Peu de possibilités de stationnement, ce qui peut décourager le client de prendre un rdv avec son conseiller.
  - Un flux client important mais variable selon la période du mois (hausse en début de mois notamment).
- Equipements :
  - DAB extérieur récemment supprimé => report du flux à l'intérieur.
  - Espace libre-service avec GAB proche du plot d'accueil, ce qui nuit à la confidentialité de la relation entre le client et le conseiller à l'accueil => remarques négatives de la part des clients.
  - 1 automate de dépôts commerçants interne.
- Clientèle âgée aux revenus relativement faibles, peu de clients patrimoniaux. **Clientèle peu appétente au digital et à l'autonomisation => Enjeu de conquête d'une clientèle plus jeune et à potentiel premium.**
- Agence aux **plus mauvais résultats du groupe** Périgueux-Sarlat avec une **forte attrition clients => (re)conquête commerciale** au cœur des objectifs.
- Une équipe au renouvellement permanent depuis plusieurs années + absences prolongées (arrêt maladie) sans remplacement. **Suite à RHD 20#20, le dimensionnement de l'équipe a constamment été en dessous de ce que prévoit la cible.**
- Fort turn-over des salariés : plus grande ancienneté parmi les salariés rencontrés : oct. 2016. Un nouveau DA depuis sept. 2018.

**Evolution des postes et portefeuilles**

1 GC apprenti en alternance (0,25) + 2 GC + 1GC tout juste titularisé - 1 GC absent = 3,25 ETP pour 4 portefeuilles

Métier post projet	Postes avant déploiement	Situation après déploiement (fin 2018)				
		Postes	Ecart	ETP au poste	Taille portefeuille	Qualité portefeuille
Cons. Cial	4	0	-4	0	s.o	
GC	6	3	-3	3,25	455*	72%
					549	74%
					535	53%
					489	68%
Ch.Clientèle	0	2	2	2	523	75%
					477	67%
RC	0	2	2	2	370	59%
					349	51%
CC Pros	1	1	0	0	68 pros*	100%
DAA	1	1	0	0	207 part et 25 pros*	45%
DA	1	1	0	1	81 part et 27 pros	55%
<b>Total =</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>-3</b>	<b>8,25</b>		

Portefeuille : nbre de relations  
 Qualité portefeuille : % de clients du segment dominant  
 \*Transférés à l'e-agence

3 absences prolongées => portefeuilles non dotés

## La transformation et l'organisation déployée

- **1001 relations transférées vers le CRC (ce qui équivaut à 25% du total des relations gérées aujourd'hui par l'agence) et 89 vers les CAGP.**
- L'agence passe en cible de **13 à 10 postes** mais est **actuellement en sous-effectif du fait du non-remplacement des collaborateurs absents.**
  - CC Pro en arrêt maladie et DAA qui a cumulé arrêt maladie et départ à la retraite (remplacement en cours). Les portefeuilles sont gérés en réactif à l'e-agence et pris en charge par le DA à l'agence mais actions pro-actives limitées.
  - GC en arrêt maladie. Portefeuille géré en réactif par l'e-agence. La cible de 3 GC est atteinte grâce à la titularisation d'un CDD qui avait déjà la gestion d'un portefeuille en propre. Régulation via la présence d'une apprentie (0,25 ETP) mais faible expérience.
  - **1 CC quitte l'agence fin février.** Les premiers entretiens pour la remplacer interviennent début mars.
- ⇒ **Un fonctionnement fortement dégradé avec des effectifs sous la cible : 755 relations gérées actuellement par l'e-agence (18 % des relations de l'agence).**
- ⇒ **Désaffection d'un nombre important de clients au profit de la concurrence.**
- **La composition de l'agence s'est transformée pour pouvoir adresser une clientèle premium : +2 RC.**
- **La taille et la qualité des portefeuilles respectent globalement le prescrit** avec un nombre de relations respecté, voire inférieur au référentiel. Cependant, cette répartition de la gestion clients demeure théorique :
  - L'absence longue durée de 3 conseillers **augmente très sensiblement la volumétrie des appels à l'accueil.** Les clients n'ayant pas été informés de l'absence de leur conseiller, ils continuent à appeler...
  - **Le traitement des demandes complexes et la prise en charge des visites à l'agence sont assurées par l'équipe en place,** accroissant leur charge de travail sans qu'ils puissent pour autant nouer une relation long terme avec ces clients qui ne bénéficient pas d'une gestion proactive.
- Les portefeuilles du CC pro (68 relations au total au lieu de 100 actives) et du DAA (232 relations au lieu de 400) **sont bien en-dessous du référentiel, l'absence de gestion pro-active ayant pu induire une attrition clients notable.**
- Les CC et GC peuvent malgré tout continuer à gérer des clients premium. Ex : 1 GC a reçu 20 clients premium qu'il ne gérait pas avant dans son portefeuille.
  - Un élément perçu comme positif par les CC qui ont la sensation d'avoir vécu une dépréciation de leurs portefeuilles.
- Les GC doivent en théorie passer la main (charge supplémentaire pour les CC et RC) en cas de demande complexe (ex: prêt immobilier) même si ceux ayant de l'expérience (notamment en tant qu'ancien « GC ») peuvent, dans les faits, le prendre en charge.
- Organisation déployée pour gérer l'accueil et la logistique :
  - 2 GC multi-tâches, le 3<sup>ème</sup> tout juste titularisé va pouvoir être habilité à s'occuper du chargement des GAB, + 1 alternant (0,25). Environ 60% du temps à l'accueil (40% dans le référentiel) selon les GC.
  - **Cependant, tous les membres de l'équipe peuvent être, et ont été, amenés, à s'occuper de l'accueil pour décharger les GC.**

## Le travail réel et la charge de travail : points clés (1/2)

### • Management et relations professionnelles :

- **Un management qui s'est distancié** du fait de l'accroissement de la gestion en direct de portefeuilles par le DA et de l'absence de DAA. Les nouveaux arrivants bénéficient d'un accompagnement très limité (voire inexistant...) dans leur prise de poste.
- **L'animation managériale en est fortement affectée** : planning faits à la dernière minute, EHA et EMA non réguliers, etc.
- Dans les faits, une distinction RC/CC peu nette, les RC ne prennent pas en charge une partie de l'animation.

### • Activité commerciale et relation client :

- L'agence doit limiter la déperdition et (re)conquérir les clients. Pour certains salariés, **la question de la pérennité de l'agence se pose** « si la situation n'est pas redressée ».
- Cette (re)conquête s'inscrit dans un contexte de vieillissement important du portefeuille clients => Fort enjeu de **rajeunissement du fonds de commerce pour l'avenir de l'agence à moyen terme**.
- Les conseillers ont globalement la sensation que **les objectifs ne prennent pas en compte la qualité globale des portefeuilles de l'agence** : des clients vieillissants déjà équipés, des décès qui éloignent les conseillers de leurs objectifs, etc.
- La clientèle, âgée et nécessitant d'être accompagnée, demande une attention accrue, ce qui peut occasionner **une charge de travail supplémentaire non prise en compte par le référentiel**.
- **Pallier les absences des conseillers absents** a affecté négativement les résultats commerciaux du reste de l'équipe, rendant difficile d'atteindre les objectifs sur lesquels la part variable est calculée. De plus, pour la part variable collective, les objectifs sont calculés sur les ETP de l'agence sans prendre en compte les absences longue durée.
- Difficultés pour motiver les clients à venir en rendez-vous => **difficulté à atteindre ses objectifs de rdv en face-à-face ou de taux de concrétisation**. De plus, les objectifs de rendez-vous en direct peuvent paraître d'autant plus difficiles à remplir (notamment 16/semaine pour les RC) que la CEAPC a souhaité autonomiser la clientèle. Les outils digitaux mis à disposition des clients ne les incitent pas à se déplacer .
- **Les pratiques commerciales ne sont pas forcément adaptées à la segmentation clients** selon les conseillers => des clients des portefeuilles de GC viennent encore beaucoup en agence (population âgée).
- Les conseillers font face **aux appels et mails fréquents des clients**, par exemple jusqu'à 30 mails par jour. Il peut être difficile d'honorer l'engagement client (répondre aux mails en moins de 24h).
- Les outils digitaux pour la gestion client, vus comme trop peu développés, peuvent limiter le potentiel de développement de la relation client à distance. Ex : absence de signature électronique pour certains actes, opérations de bancarisation restreintes, etc.
- Difficulté à gérer **le mécontentement client suite au changement de la tarification des frais de découvert** => perte de clients importante.

• **Accueil et logistique :**

– **Un flux à l'accueil en hausse.**

- Agence centrale qui a toujours attiré beaucoup de trafic. En cas de problème / insatisfaction, le public tend à s'adresser à ce qu'il estime être l'agence principale.
- Les clients transférés en CRC continuent de se rendre en agence
- L'agence du Toulon (quartier de Périgueux) a fusionné avec celle de la ville voisine de Chamiers. La clientèle se reporte malgré tout sur Périgueux Gambetta.

⇒ **Personnel exposé de manière récurrente aux incivilités.** Un vigile est venu quelques semaines suite à un incident.

- **Une volumétrie d'appels extrêmement importante (400 à 500 appels par semaine)**, notamment due au report des appels des clients cherchant à joindre un conseiller absent ou bien leur conseiller fictif dans le cas des clients CRC, à laquelle les GC, principalement, doivent faire face. Les demandes clients complexes sont gérées par les conseillers et non par le CRC ou l'e-agence.
- Chaque membre de l'agence est amené à un moment ou à un autre à prendre en charge des activités d'accueil.

• **Régulation de la charge de travail :**

- **Le passage de nombreux clients en CRC ou en e-agence n'a pas fait disparaître la demande client** qui se reporte sur les conseillers mais qui ne fait pas partie de leur référentiel ou de leurs objectifs commerciaux.
- La charge se régule en passant **moins de temps sur la proposition d'offres commerciales adaptées et personnalisées**. Ex : manque de temps pour préparer les rebonds, c'est-à-dire pour proposer une offre qui répond à une difficulté ou au besoin exprimé par le client => opportunité manquée d'offrir un service adapté, ou du niveau de qualité attendu.
- Il peut arriver que **certains conseillers travaillent durant la pause méridienne**.
- Devoir en toutes circonstances répondre aux mails en 24h crée des interruptions de tâches et donne l'impression de « **toujours courir** », il peut arriver que des conseillers ne parviennent pas à tenir le délai de réponse.
- La **gestion des congés dans une équipe resserrée est complexe** notamment pour les 3 GC.
- **Manque d'anticipation suite au départ d'une des 2 CC** : le processus de recrutement est lancé 2 semaines plus tard, pendant ce laps de temps le second CC est en congé.

4 **Ressenti des salariés**

- La situation de sous-effectif de longue durée affecte directement la possibilité de remplir les objectifs collectifs et individuels des conseillers => **source de démotivation très importante.**
  - La gestion des clients mécontents, voire agressifs, pèse sur le quotidien. Les collaborateurs peuvent se trouver démunis et ne savent pas quelle réponse apporter aux clients appelant et se présentant de multiples fois à l'agence pensant y trouver leur conseiller (absent ou bien inexistant).
  - Certains conseillers doivent « reconquérir » des portefeuilles non gérés depuis longtemps sans que cela ne soit pris en compte dans les objectifs.
- **Manque de confiance dans la pertinence du modèle / Pratiques commerciales pas forcément adaptées à la segmentation clients.**
  - Des clients GC qui viennent encore beaucoup en agence.
  - Inadéquation entre ce qu'a le droit de faire un GC et son expérience parfois longue. Ex : prêt immobilier.
- **Sensation de dégradation du métier de conseiller.**
  - Devoir être dans la vente instantanée, parfois au détriment de la relation client à long terme, pèse sur la motivation.
  - Perte de qualité de portefeuille pour certains conseillers.
- **Manque d'adéquation entre les objectifs fixés et les moyens mis à disposition.**
  - Suppression du DAB extérieur qui rend l'accueil plus difficile.
  - L'équipe ne comprend pas qu'un poste aussi stratégique que celui de CC pro soit laissé vacant.
- Le tout dans un contexte de **pression commerciale** (plus mauvaise agence du groupe, attrition et vieillissement clients).

**Notre regard : qu'en retenir en matière de RPS ?**

- 
- **Plusieurs facteurs de risque s'expriment dans cette agence et sont insuffisamment régulés :**
    - Une **exigence du travail forte face à des résultats commerciaux faibles** depuis plusieurs années : un problème antérieur à l'arrivée des conseillers dans cette agence et auto-entretenu par un sous-effectif chronique. Ces conseillers doivent, malgré tout, rattraper une gestion défailante.
    - Le **déficit de reconnaissance est palpable** dans la mesure où l'équipe doit travailler dans **des conditions très dégradées** (sous-effectif, non adaptation du modèle et des objectifs à la clientèle).
    - Un **collectif de travail fragile du fait du turnover** et, en conséquence, **un soutien social limité.**
    - Une **forme d'insécurité socio-économique latente** : on répète souvent aux salariés que l'agence est la plus mauvaise du groupe.
    - Un **conflit de valeur se dessine** : la sensation que le modèle que veut instituer la CEAPC ne sert pas le client, voire agit contre son intérêt. Un client que les conseillers côtoient au quotidien...
    - Une **qualité de travail empêchée** par la charge de travail trop lourde et les interruptions de tâches incessantes.
  - **La régulation de la charge et du stress s'effectue au niveau individuel**, ce qui conduit à cloisonner d'autant plus les équipes et les conduire à **se défier de la hiérarchie** qui, elle, « n'est pas dans le réel ».
  - Une tendance de fond **vers le désengagement** qui est accentuée par un manque de conviction dans la pertinence du modèle RHD20#20 ; porter ses efforts sur la relance clients et la vente à court terme ne semble pas le plus adéquat, aux yeux des conseillers, pour redresser la barre. En attendant, « on fait sans y croire »...

1

## L'agence

- Agence rurale (secteur viticole), implantée en centre-bourg, avec facilité de parking
- Un fonds de commerce à potentiel mais difficile à travailler :
  - Secteur viticole, clientèle aisée voire très aisée, mais relativement âgée et particulièrement méfiante.
  - Concurrence directe du Crédit Agricole (doté d'un spécialiste clientèle viticole au sein de l'agence) et de La Banque Postale.
- Une agence désynchronisée : ouverte au public du mardi au samedi matin, et sur RDV du mardi au vendredi après-midi.
- Une équipe expérimentée de 3 femmes (DA 44 ans, Ch.Cli. 34 ans, GC 56 ans), représentant 2,9 ETP (GC à temps partiel).
- Equipement : un automate à l'extérieur (DAB)
- Effectif actuel : 3 personnes (2,9 ETP)
  - 1DA, 1 CC, 1CG à temps partiel (Absence 1 journée/semaine)
  - Le poste de CC pourvu le 05/02/2019 après 5 mois de vacance.

### Evolution des postes et portefeuilles

Métier	Postes avant déploiement	Situation après déploiement (fév 2019)					
		Postes	Ecart	ETP au poste 31/12/2018	ETP au poste 8/02/2019	Taille portefeuille	Qualité portefeuille
Cons. Cial	1	0	-1	0	0		
GC	1	1	0	1	0,9	363	71%
Ch. Clientèle		1	1	0	1	541	56%
RC		0					
CC Pros		0					
DAA		0					
DA	1	1	0	1	1	268 (267 part 30 pros)	53%
<b>Total =</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2,9</b>		

Portefeuille : nbre de relations

Qualité portefeuille : % de clients du segment dominant

2

## La transformation et l'organisation déployée

- Aucune relation transférée au CRC et 55 vers les CAGP
- Un format en cible sans incidence sur le nombre de postes de l'agence...
  - 2,9 ETP avant et après le déploiement avec 1 DA, 1CC et 1 GC
- ... mais des perturbations RH fortes en 2018-2019, en particulier sur le poste de Ch. Cli. :
  - Arrivée d'un nouveau Ch. Cli en janvier 2018 (en remplacement d'un ancien Ch. Cli.). Mis à pied en septembre 2018, arrêté pour maladie dans la foulée et abandon de poste en novembre 2018. - **> poste et portefeuilles Ch.Cli. vacants de sept. 2018 à février 2019.**
  - **Arrivée d'un nouveau Chi. Cli. le 05/02/2019.**
  - Pas de mobilité sur les postes de DA et GC (ex CC devenu GC) mais des absences fréquente du GC (maladie) qui auraient une incidence sur l'organisation individuelle et collective du travail.

- **Une agence régulièrement tenue par 1 personne (DA) et même ponctuellement fermée** (absence d'effectif), en particulier fin 2018-début 2019.
- Taille et qualité des portefeuilles proches de la cible (avec un portefeuille qui serait majoritairement constitué de clients très âgés pour le DA)
- Une gestion de l'accueil/logistique qui incombe en principe au GC mais qui est régulièrement prise en charge par le DA (GC en RDV agence, en congés/tps partiel, maladie, etc.) et au CC.

#### • **Management et relations professionnelles :**

- Un collectif de travail à reconstruire (avec l'arrivée du Ch.Cli. en février 2019) après à une année 2018 extrêmement éprouvante.
- Une organisation collective et individuelle du travail très facilement mise à mal par la sensibilité aux absences (agence de 3 personnes).
- Une taille critique d'agence qui rend quasi-impossible le respect du référentiel métier pour le DA (temps commercial et/ou managérial largement imputé par les tâches logistiques et d'accueil notamment).
  - Un schéma d'animation managérial respecté, a minima, pour la forme (EHA, EMA, accompagnements de phoning, rdv...)
- Une certaine bienveillance de la direction, notamment du DG, qui aurait, du point de vue managérial, tenu compte de la situation de l'agence en 2018 (sans pour autant revoir les objectifs commerciaux)

#### • **Activité commerciale et relation client :**

- Une année 2018 jugée « catastrophique » du point de vue de l'activité commerciale; des objectifs 2019 équivalents à ceux de 2018
  - Un DA qui estime ne pas avoir reçu de pression quant à l'atteinte des objectifs en 2018 (compte tenu du contexte RH) mais qui se « sait attendue au tournant » en 2019 (en particulier sur les ventes, le nombre d'entretiens, la qualité client)
- Un CC expérimenté (8 ans ancienneté) mais qui vient de prendre son poste et aurait à « montrer patte blanche vis-à-vis de ses clients » ; Un GC qui présenterait des signes de désengagement ; un DA qui manque de temps commercial (RDV à S+3 et annulations fréquentes pour gestion de la logistique/Accueil)
- Des clients « agacés » qui percevraient la fragilité de l'organisation du point de vente et « râlent ».
- Des clients de plus en plus exigeants dont les demandes parviennent à l'agence par l'ensemble des canaux et de façon quasi simultanée (cumul mails et appels téléphoniques) avec un fort besoin d'immédiateté de la réponse.
  - Une pression à laquelle vient s'ajouter celle d'une information descendante mal régulée (en nombre et en qualité) : trop de mails reçus de la direction, et parfois une même info relayée par 3 ou 4 interlocuteurs différents.

- **Accueil et logistique :**

- Des **RDV clients fréquemment annulés, des actes de management reportés**, y compris à la dernière minute, **pour être en mesure de prendre en charge l'accueil physique (DA/Ch.Cli.) et la logistique (DA)**
- Une polyvalence nécessaire de toute l'équipe sur toutes les tâches
- Une désynchronisation (datant d'avant le déploiement RHD 2020) qui permet de gagner un peu de sérénité les après-midis

- **Régulation de la charge de travail :**

- Un ressenti d'intensification du travail est d'autant plus prégnant que les salariés ont régulièrement à prendre en charge des tâches qui ne relèvent pas de leur référentiel métier.
- Des agendas remaniés en permanence pour faire face aux imprévus et aux urgences
- Dépassement des heures de travail avec une quasi-suppression de la pause méridienne pour le DA

### 4 Ressenti des salariés

- **Une année 2018 particulièrement éprouvante pour l'équipe tant du point de vue RH que de l'activité commerciale, et qui traduit la sensibilité du modèle des petites agences (3 ETP) aux absences et aux imprévus**
  - Le manque de moyens humains s'est notamment traduit par une augmentation de la charge de travail (perçue comme lourde), des résultats commerciaux largement en deçà des attentes, et des signaux d'alerte sur la santé de certains salariés sont relevés (absences, fatigue, découragement, insomnies...)
- **L'arrivée du nouveau CC participe de la restructuration de l'organisation du point de vente, sans pour autant suffire à gommer les inquiétudes quant à la capacité de l'équipe à répondre aux injonctions du travail prescrit.**
  - A ce titre, le référentiel métier des DA est jugé décorrélé de la réalité vécue dans les petites structures : les capacités commerciales et managériales du DA y sont largement impactées par la nécessité de prendre régulièrement en charge l'accueil physique et la logistique du point de vente.
- **Un sentiment d'urgence généralisée, qu'il s'agisse des demandes émanant de la clientèle ou du management.**
- **Mise en place de modes de régulation diverses pour « tenir le coup » (heures supplémentaires, prise de recul sur le métier, priorisation de la vie perso sur la vie pro, réflexions sur son avenir professionnel, désengagement vis-à-vis de l'entreprise etc.)**

### Notre regard : qu'en retenir en matière de RPS ?

- 
- Avec ce modèle d'organisation et de prescription, le dimensionnement de l'agence met les salariés en difficulté et conduit à un fonctionnement pathogène (absences -> charge de travail accrue -> stress amplifié-> alertes sur la santé -> absences etc...)
    - Dans ce contexte, les salariés sont tiraillés entre leur conscience professionnelle (soucis du travail bien fait), la réponse aux injonctions de la direction et la préservation de leur santé.
  - Un fonctionnement en mode dégradé depuis mi-2018 et qui semble, au-delà même du déploiement de RHD 2020, questionner le modèle organisationnel des agences de 3 personnes.
    - Une adaptation du travail prescrit à la situation réelle de l'agence permettrait de redonner les marges de manœuvre indispensables pour rétablir les équilibres entre contraintes et ressources.

## 1 L'agence et les vitrines

- 2 vitrines désynchronisées, depuis 2016, ouvertes les mercredis et vendredis :
  - Montguyon à 22 km (Charente, agence Montendre aussi en Charente à 20 km).
  - Saint-Seurin-sur-l'Isle à 16 km (Gironde).

Les matinées sont consacrées à l'accueil et les après-midi aux rendez-vous avec la conseillère. 1 binôme GC/RC est respectivement dédié à chaque vitrine (4 conseillères en tout) => chaque conseillère se rend 1 fois par semaine en agence + rendez-vous les autres jours selon la demande (tous les samedis matins pour 1 RC, soit 1,5j maximum en vitrine). En cas d'absence, le DA ou DAA prend le pas.
- Equipements : 3 GAB / 1 dépôt journalier nuits
  - Coutras : Espace libre-service avec GAB à l'intérieur, le DAB extérieur a été supprimé depuis peu => report du flux à l'intérieur de l'agence. Seule l'agence de Coutras dispose d'un automate de dépôts commerçants.
  - Montguyon et Saint-Seurin-sur-l'Isle : 1 GAB/vitrine.
- Implantation en centre-ville de l'agence, bonne visibilité dans un contexte concurrentiel fort.
- Equipe majoritairement féminine.
- Clientèle âgée aux revenus relativement faibles, peu de clients patrimoniaux. Clientèle peu **appétente au digital** et à l'**autonomisation** => **enjeu de conquête d'une clientèle plus jeune et à potentiel premium.**
- Une attrition clients amorcée lors de la mise en place des vitrines.**

### Evolution des postes et portefeuilles

1 GC apprenti en alternance (0,25) + 3 GC = 3,25 ETP pour 3 portefeuilles

1 CC en 4/5<sup>ème</sup> = 0,75 ETP pour 1 portefeuille

Métier	Postes avant déploiement	Situation après déploiement (fin 2018)				
		Postes	Ecart	ETP au poste	Taille portefeuille	Qualité portefeuille
Cons.Com	3	0	-3	0	s.o	
GC	4	3	-1	3,25	569 554 543	70% 56% 56%
Ch.Clientèle	0	1	1	0,75	485	54%
RC	0	2	2	2	389 385	55% 49%
CC Pros	1	1	0	1	86 pros	100%
DAA	1	1	0	1	242 Part et 9 pros	49%
DA	1	1	0	1	174 Part et 17 pros	38%
<b>Total =</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>-1</b>			

Portefeuille : nbre de relations

Qualité portefeuille : % de clients du segment dominant

DAA en congé maternité remplacée

## La transformation et l'organisation déployée

- **864 relations transférées vers le CRC (dont 454 à Coutras, 172 à Montguyon et 238 à Saint-Seurin-sur-l'Isle) et 57 relations (dont 33 à Coutras, 8 à Montguyon et 16 à Saint-Seurin-sur-l'Isle) vers le CAGP.**
  - L'agence est passée très rapidement à l'organisation cible : de 10 à 9.
    - Le DA parle même de 11 postes et non de 10 : il y aurait eu - à un moment - 4 conseillers commerciaux.
    - Avec RHD20#20, l'équipe perd 1 ou 2 ETP tout en se reconfigurant pour retravailler la clientèle premium : 2 RC et seulement 1 CC.
  - **Mais les effectifs au poste étaient, de fait, sous la cible en 2018 et le seront en 2019.**
    - DAA en congé maternité mais remplacée (« une pratique exceptionnelle »).
    - L'année qui vient de s'écouler a été émaillée de plusieurs arrêts maladie longue durée : DAA remplaçant et 1 GC. => **7 à 8 salariés présents effectivement au poste plutôt que 9 tout au long de 2018.**
    - A venir : le congé maternité d'1 RC non remplacée, son portefeuille (pour moitié à Montguyon) serait réparti entre le DA et le DAA, et le départ à la retraite de la seule CC dans un an (pas d'information sur le remplacement à anticiper).
- ⇒ **Un fonctionnement sensible aux absences qui nécessite d'anticiper les réductions d'effectifs prévues et imprévues.**
- **Le brassage des portefeuilles a été une étape complexe de la mise en œuvre du projet et certaines anomalies continuent de perdurer.**
    - Un déploiement fait dans « une certaine précipitation » début 2018 (portefeuilles qui n'avaient pas fini d'être constitués...).
    - Le brassage des portefeuilles **a pris en compte l'ancienneté clients de certains conseillers** et ne répond donc pas complètement au référentiel.
    - Difficulté à constituer les portefeuilles et à les répartir : **les clients des vitrines ne sont pas tous dans les portefeuilles des conseillères dédiées.**
  - Les portefeuilles pros et premium sont, soit, **peu fournis ou ont une qualité qui ne correspond pas au référentiel, mais ce n'est pas tant le brassage qui serait en cause que la qualité globale des portefeuilles de l'agence.**
    - **L'évaluation de la qualité des portefeuilles n'a pas pris en compte l'âge des clients (ici élevé, moyenne du portefeuille d'1 RC par exemple : 75 ans), réduisant la pertinence de la réaffectation des clients et des moyens mobilisés pour les traiter : 2 RC et 1 CAGP pour une clientèle très âgée, peu premium.**
    - Portefeuille professionnel « mince » (58 relations actives au lieu de 100) => **le DA a donc confié les professions libérales, logiquement sous sa gestion selon le référentiel, à la CC pro.**
  - Organisation déployée pour gérer l'accueil et la logistique :
    - Accueil réparti entre les GC, cependant, **tous les membres de l'équipe peuvent être, et ont été, amenés à s'occuper de l'accueil ou de la logistique pour décharger les GC.**
    - Gestion des distributeurs => 2 GC/3 s'en occupent. Une planification est nécessaire dans la mesure où 2j/semaine, l'agence de Coutras est à -1GC.

• **Management et relations professionnelles :**

- Manager proche de ses équipes.
- Les DA et DAA **fluidifient le mode de fonctionnement** en remplaçant lorsque nécessaire un conseiller pour qu'il ait le temps de gérer son portefeuille ou quand il est absent (ce sera le cas lorsque la RC sera en congé maternité).
- Un **bon collectif de travail** qui permet de prendre en charge l'activité d'accueil quand les GC sont surchargés.
- Pas d'animation dévolue aux RC du fait de la présence d'un DAA.

• **Activité commerciale et relation client :**

- Des **indicateurs d'activité positifs mis en avant** : taux de satisfaction et taux de recommandation en nette amélioration, bon taux de décroché.
- Cependant, l'agence fait face à **plusieurs difficultés notamment liées à la gestion des vitrines éloignées de Coutras** et plus proches d'autres agences de la CEAPC.
- De plus, les clients des vitrines ont l'impression d'être traités en « **sous-clients** ». Une « réduction de la voilure » vue comme un mauvais signe par les clients. Lorsque, très exceptionnellement, une vitrine n'a pas pu honorer son ouverture, la clientèle est très réactive : accroissement simultané des demandes de clôtures de comptes.

⇒ **Déperdition clients très forte, et toujours d'actualité plus de 2 ans après le passage en vitrine, au profit d'une concurrence qui, elle, est toujours en fonctionnement agence et, parfois, non désynchronisé (ex: Crédit Mutuel à Montguyon).**

- Pour pallier cette désaffection, **les moyens ont été concentrés à Coutras**, bassin sur lequel le DA compte pour se développer.
- **Autre difficulté structurelle : la réorientation des moyens pour séduire une clientèle premium sont en porte-à-faux avec le bassin clients et leur potentiel de développement (clients âgés et peu patrimoniaux).** Certains dans l'agence estiment qu'avoir 2 CC et 1 RC aurait été plus adapté.

⇒ **Iniquité vis-à-vis de la charge de travail entre les différents types de conseillers. Des RC qui ont peu d'occasions de faire valoir leur expertise et dont le quotidien est proche de celui d'1 CC.**

⇒ **Gestion obligatoirement « défensive », et non proactive, des portefeuilles vieillissants : les décès occasionnent un rétrécissement du portefeuille et amoindrissent la possibilité de remplir ses objectifs sans que cela ne soit sous le contrôle du conseiller.**

- **Gestion des absences non optimale** : les clients n'ont pas d'information et les autres conseillers n'ont pas accès la boîte mail, ce qui occasionne une perte d'opportunités et de satisfaction client alors même qu'il peut s'agir de clients premium...
- De plus, **les critères pour déclencher l'e-agence sont « obscurs »**. Ex: absence longue durée d'1 GC qui n'a pas déclenché l'e-agence.
- **Objectifs commerciaux déconnectés de la réalité du marché à Coutras, selon les conseillers, et parfois similaires à des agences en zones urbaines avec une clientèle plus jeune et plus active.**

• **Accueil et logistique :**

- Volumétrie d'appels jugée importante.
- Avec 3 GC (2 au lieu de 3 2 jours/semaine à Coutras) pour 3 GAB (encore 1 DAB en plus il y a peu), la **logistique pèse lourd dans l'activité quotidienne**. L'intervention d'autres collaborateurs peut être nécessaire pour absorber ces tâches. **En-dessous de 3 GC, l'agence et les vitrines seraient en risque.**
- Les effets collatéraux de la nouvelle segmentation des conseillers sont encore prégnants : 1 GC ancienne version « resté » GC => incompréhension des clients qui voient leur conseiller ou ancien conseiller à l'accueil.
- **Gestion chronophage d'une clientèle qui vient très fréquemment à l'accueil (clientèle rétive aux outils digitaux et en demande de lien social).**
  - Décorrélation entre les besoins réels de cette clientèle et la fréquence de ses visites à l'accueil => des visites fréquentes et chronophages, sans réelle opportunité de développement. Des clients jugés non « convertibles », qu'il faudra toujours gérer et qui généreront toujours un flux à l'accueil.
  - Objectifs d'accroche à l'accueil particulièrement difficiles à remplir pour les GC dans la mesure « où ce sont toujours les mêmes qui viennent. »
- **Gestion des incivilités et d'une clientèle frustrée** => des agressions verbales donnant lieu à un dépôt de plainte ont déjà eu lieu.

• **Gestion des vitrines :**

- **La rationalité du rattachement de Montguyon est questionnée** : Cette agence ferait « naturellement » partie du bassin de Montendre, plus proche et également en Charente, tandis que la vitrine de Guîtres est à 7 km de Coutras.
- => **Limitations sur la prospection notamment concernant les professionnels qui ne bénéficient pas d'automates de dépôts commerçants dans les vitrines.** Se rendre à Coutras, et donc changer de département quand on vit à Montguyon, pour y faire ses dépôts ou voir son conseiller décourage les prospects.
- **La présence effective en vitrine est plus importante que le prescrit.** Il est, en effet, difficile de demander aux clients de se déplacer jusqu'à Coutras => 1 RC se déplace, par exemple, le samedi matin pour les rdv commerciaux, les clients désireux de se rendre au guichet ne comprennent pas pourquoi l'agence n'est pas ouverte alors que quelqu'un est présent.
  - **Gestion du mécontentement qui peut être difficile**, d'autant plus que le prescrit suppose d'autonomiser davantage cette clientèle (ex : pas de retrait possible sans carte), ce qui entretient la sensation d'être délaissé, voire méprisé => gestion au cas par cas (possibles retraits avec une carte temporaire) afin de privilégier la relation et la satisfaction client.
  - Être seule sur place peut créer un sentiment d'insécurité.

#### 4 Ressenti des salariés

- Malgré un **bon esprit d'équipe**, une certaine **lassitude se fait sentir** du fait de la **gestion défensive** des portefeuilles et du **peu de potentiel de prospection** ou de **développement des clients**.
  - A cela s'ajoute, pour certains conseillers, un **manque de stimulation et d'intérêt dans le travail**, la sensation de n'apporter aucune valeur ajoutée, de voir son expertise s'éteindre et de ne plus pouvoir évoluer.
    - Ne pas pouvoir remplir ses objectifs implique que l'évolution professionnelle puisse être retardée, ce qui est d'autant plus frustrant dans un contexte où les déterminants de l'activité sont hors du contrôle des conseillers.
  - **Crainte de voir les métiers d'expertise dévalorisés si leur sont affectés des portefeuilles non adaptés.**
  - **Les trajets lointains vers les vitrines** (potentiellement 30 à 40 km selon le domicile) peuvent peser sur le moral, d'autant plus qu'on continue d'y perdre des clients.
- ⇒ **Des questionnements sur la pertinence du modèle :**
- **Pourquoi autant de conseillers RC pour un terreau si peu premium?**
  - **Est-ce que ça vaut le coup/coût de garder les vitrines?**
  - **Faut-il vraiment baser le modèle commercial sur la relance permanente de clients que l'on sait ne pas avoir les moyens de répondre favorablement à notre offre?**

#### Notre regard : qu'en retenir en matière de RPS ?

- 
- Un collectif qui paraît soudé et un management à l'écoute pouvant laisser une certaine marge d'autonomie permettent de **limiter les facteurs de risques et de compenser les effets de contraintes de la nouvelle organisation commerciale et des prescriptions du travail associées.**
  - Toutefois, **le point d'équilibre du modèle de fonctionnement est très sensible**, on peut facilement passer sous le seuil critique des effectifs nécessaires au poste sur certains métiers en cas d'absence prolongée.
  - On notera que **l'exigence de travail pour les GC** (charge et gestion d'un public parfois mal disposé) est importante et peut être déséquilibrée par rapport aux autres conseillers.
  - De plus, **un conflit de valeurs** peut potentiellement se développer face à un écart ressenti entre les attentes clients, telles que perçues et analysées par les conseillers, et la stratégie RHD20#20 (autonomisation du client via le digital), **limitant, aux yeux des conseillers, le potentiel de défense et de conquête du portefeuille.**
  - Dans le cadre d'un fonctionnement plutôt favorable, on constate, malgré tout, que la **perte d'intérêt pour le métier et la crainte de le voir se dégrader à l'avenir** sont palpables et interrogent plus le modèle commercial de la CEAPC et que le fonctionnement de cette agence.

1

## L'agence

- Une agence et sa vitrine (10 Km) implantées en centre-ville dans une zone plutôt rurale
- Une population plutôt « moyenne gamme », vieillissante sur Biscarrosse et en développement à Parentis (bcp de dossiers de crédits immobiliers à Parentis dont la zone de chalandise est vaste).
  - Une Vitrine ouverte au public 2 matinées par semaine (mardi et vendredi) et sur rdv les après-midis.
- Equipements : un espace libre service avec GAB à Biscarrosse et 1 GAB valorisé dans la Vitrine.
- Postes et effectifs :
  - 6 postes dotés par 5 CDI et 1 poste de GC par 1 CDD (5 février)
  - Une équipe expérimentée (ancienneté GC 3 ans et de 10 à 20 ans pour les autres salariés) et majoritairement féminine (3 femmes, 2 hommes)

### Evolution des postes et portefeuilles

Métier	Postes avant déploiement	Situation après déploiement (fév 2019)					
		Postes	Ecart	ETP au 31/12/2018	ETP au poste 8/02/2019	Taille portefeuille	Qualité portefeuille
Cons. Cial	2	0	-2	0	0		
GC	2	2	0	1	CDD 1 mois	477	47%
					1	583	59%
Ch. Clientèle	0	1	1	2	1	485	65%
RC	1	1	0	0,89	1	399	58%
Ch. Pro	1	1	0	1	1	109	100%
DA	1	1	0	1	1	(165 part 32 p)	51%
<b>Total =</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>-1</b>	<b>5,89</b>	<b>6</b>		

Portefeuille : nbre de relations

Qualité portefeuille : % de clients du segment dominant

2

## La transformation et l'organisation déployée

- Biscarrosse : 99 relations transférées vers le CRC, et 55 vers CAGP.  
Vitrine (Parentis) : 39 relations transférées vers le CRC et 17 vers CAGP.
- Une agence et sa vitrine qui fonctionnent en sous-effectif, à 5 CDI (+ renforts ponctuels CDD) depuis la livraison de RHD2020 (juin 2017) :
  - Dans le cadre du passage en vitrine, 1 poste de GC a été supprimé (**passage de 7 à 6 ETP en cible**; départ d'un ex. GC vers autre agence)
  - Parallèlement, **depuis mi-2017, le poste de GC (dédié à la Vitrine), est resté vacant**. Des CDD se seraient succédés en renfort pour l'accueil à Biscarrosse jusqu'en juillet 2018. Depuis, et jusqu'au 05/02/2018, le poste est resté vacant (CDD 1 mois). **A noter qu'un CDI devrait arriver le 12/03/2019.**
  - Mobilités internes constatées : 1 CC -> GC, GC -> Ch. Cli, RA -> RC,
- Une vitrine dotée d'1 poste de travail, occupé en principe par 1 GC le mardi et 1 RC le vendredi.
  - Compte tenu de la vacance du poste de GC depuis juillet 2017, la RC prend en charge la vitrine les deux jours (remplacée par la DA certains vendredis matins pour permettre à la RC d'assister aux réunions notamment).
  - Gestion de la logistique par le salarié présent (DA ou RC)
- Une approche collective de la gestion de l'accueil et de la logistique
  - Accueil partagé entre la GC et la DA (+ CDD le cas échéant) à l'agence et la RC à la vitrine.
    - Pas d'accueil pour Ch. Cli et Ch. Pro (prescription DA)
  - Logistique gérée de façon plus ou moins collective avec l'essentiel effectué par DA et/ou GC et un dépouillage des enveloppes réalisé par l'ensemble des présents.
- Taille et qualité des portefeuilles : des écarts avec le prescrit mais non caractérisés (trop clients ? Qualité en écart ? NSP)

### Le travail réel et la charge de travail : points clés (1/2)

#### • Management et relations professionnelles :

- Un management descendant (niveau groupe) **appuyé, et très orienté sur le pilotage de l'activité** (commerciale et managériale) de l'agence -> des attentes fortes en termes de ventes, reportings et compte-rendus, une multiplication et une **forte récurrence** des actions commerciales (sprints, dynamisation agence etc..)
- Un management de proximité en écart avec le prescrit : une DA qui manque de temps pour le pilotage, l'accompagnement individuel des salariés (formation, montée en compétences de l'équipe), la réalisation des EHA (souvent effectués « entre deux portes » et au téléphone avec la RC en poste dans la Vitrine) etc.
- Respect des briefs (mardi, jeudi) et de l'heure du jeudi avec partage de l'animation entre la DA et la RC en fonction des sujets abordés.
- Une équipe soudée, bienveillante, mais un climat social qui se dégraderait depuis 2017 (montée de l'individualisme, « tous pour un mais chacun pour soi ») en lien avec la situation de sous-effectif, la surcharge de travail qui en résulte, et une pression commerciale accrue.
- Une organisation sensible aux imprévus (absences), aux aléas (ex : arrivée d'un CDD mobilise la DA), et au sein de laquelle la planification des congés est difficile (agence tenue par 2 personnes pendant les vacances de Noël 2018) -> A 5, il n'y a plus aucun binôme.

#### • Activité commerciale et relation client :

- Une agence en succès jusqu'en 2017 mais qui présente des résultats commerciaux en baisse en 2018 et début 2019
- Un passage en vitrine qui s'est traduit par une très nette progression des appels téléphoniques et mails de la clientèle (à destination de l'agence et de la vitrine) -> surcharge de travail avec un effectif réduit (5 vs 7)
- Une insatisfaction client grandissante avec un taux d'attrition en hausse sous l'effet cumulé de l'augmentation du nombre de décès et de clôtures de comptes (motifs invoqués : passage en vitrine, déshérence du portefeuille de GC et absence du CAGP depuis décembre 2018).
  - Des clients mécontents qui pointent du doigt « une agence et une vitrine vides » et « une DA à l'accueil ».
- 2 types de comportements constatés : une partie des salariés qui tente, (modulo les contraintes d'accueil et de logistique) de s'inscrire dans le prescrit quitte à adopter un comportement quasi-obsessionnel vis-à-vis du référentiel métier et des objectifs commerciaux, et les autres qui ont fait le choix d'oblitérer totalement les objectifs individuels notamment, jugés décorrélés de la réalité du terrain.
- A titre d'illustration, pour 2018, l'agence présente un taux de charge des agendas, un taux de visite des portefeuilles et des projets relance conformes aux attentes mais un taux de décroché, un traitement du PDO et des RDV PDO en décalage avec le prescrit.

#### • Accueil et logistique :

- Une RC qui assure seule la gestion de la vitrine, et dont le temps commercial se trouve amputé par le temps d'accueil (1/2 journée de plus que prévu) et de gestion de la logistique du PDV.
- Une GC dont le temps commercial disponible est sensiblement amputé par le temps d'accueil/gestion de la logistique (environ 2 demi-journées de commercial par semaine contre 4 prescrites)
- Une DA qui prend largement en charge l'accueil de (a minima deux ½ journées par semaine) et la logistique de l'agence et de la vitrine (certains vendredis matins, notamment lorsque la RC est en réunion) pour compenser le manque de moyens (GC) et permettre à son équipe (notamment GC, Ch. Cli.) de « travailler » leurs portefeuilles.

#### • Les processus métiers, outils et l'allègement de tâches (selfcare...)

- Vitrine : un automate « intelligent » de la vitrine qui ne prend pas en charge les dépôts des clients pros (générateur d'insatisfaction clients).
- Vitrine : un automate qui tombe régulièrement en panne + nécessite de la maintenance le mardi et le vendredi (RC ou DA)
- Vitrine : la commande prédictive permet de gagner du temps, mais la livraison annoncée 48h à l'avance perturbe l'organisation du PDV (car les fonds doivent être chargés immédiatement la livraison effectuée)
- Selfcare : un manque de tutoriels à communiquer aux clients pour les former à distance
- Des dossiers de crédits immobiliers encore chronophages (dossiers papier alors que les clients envoient tout par mail)
- Un allègement de charges noté sur la gestion des successions

#### • Régulation de la charge de travail

- Un dépouillement des enveloppes assuré quotidiennement par l'ensemble de l'équipe présente « pour perdre le moins de temps possible »
- Un dépassement des heures de travail régulier (le soir) et la réduction du temps de pause méridienne.
- Des tâches qui passent au second plan, ou sont effectuées « vite fait mal fait », le refus pour certains de décrocher « au moins une fois » pendant un rdv clients.
- Des agendas « détricotés » pour faire face à la charge de travail et aux aléas pour certains

### 4 Ressenti des salariés

- Des conditions de travail dégradées depuis le passage en vitrine avec un manque de moyens humains (y compris en dépit du renfort CDD) pour faire face à des demandes clients toujours plus nombreuses et des exigences professionnelles accrues.
- Un sentiment d'intensification du travail qui s'illustre notamment avec une charge de travail jugée soutenue voire intenable par certains salariés qui indiquent avoir « la tête dans le guidon » et manquer de temps en permanence.
  - Ce sentiment est d'autant plus prégnant que les adaptations du modèle d'organisation pour prendre en charge l'accueil et la logistique de l'agence et de la vitrine influent nécessairement le temps commercial de la majorité des salariés.
- A cela s'ajoute le ressenti d'une pression accrue de la part d'un management durci et déshumanisé (Campagnes à la chaîne, « flicage », usage abusif et non régulé des mails...) et conduisant à une individualisation des relations professionnelles.
- Il en résulte :
  - Un sentiment unanime de manque de reconnaissance, de considération, voire de mépris de la part de la direction,
  - Des signaux d'alerte forts sur la santé des salariés (situations proches du burn-out/bore-out, insomnies, douleurs cervicales, tensions musculaires permanentes, fatigue physique et morale, culpabilité...)
  - un questionnement généralisé sur le sens à l'effort et de difficultés à se projeter dans un avenir plus ou moins proche sur les métiers du réseau (capacité à tenir le rythme? Évoluer pour faire quoi? Dans quelles conditions? )

### Notre regard : qu'en retenir en matière de RPS ?

- 
- Un modèle d'organisation cible **d'agence de taille critique** (6 ETP en cible pour 2 points de vente) fortement **sensible aux absences** qui semble devoir être questionné en ce qu'il conduit à une **dégradation incontestable de l'environnement de travail**.
    - Charge de travail et exigences professionnelles accrues et réparties sur un plus petit nombre de salariés...
  - **Des facteurs de risques** identifiés de façon individuelle et collective en particulier concernant :
    - **Les exigences du travail** (sous-effectif et ses conséquences sur la charge de travail, pression permanente, manque de reconnaissance)
    - La **dégradation des rapports sociaux** (relations managers/managés, relations au sein même de l'équipe),
    - Des **conflits de valeurs** (en particulier qualité empêchée et satisfaction clients)
    - Un sentiment d'**insécurité dans la situation de travail** (difficultés à se projeter à plus ou moins long terme).
  - Une **situation préoccupante** avec des salariés exposés à un niveau de **risque psychosocial élevé**.

1

## L'agence

- Agence au cœur du centre-ville avec sa vitrine (15km) en milieu rural
  - Une agence difficile d'accès (parking), la seule de son groupe ouverte les après-midis (-> afflux de clients des autres agences)
  - Une vitrine qui présenterait un fort potentiel de développement
- Début 2019, une équipe (CDI) sous dotée de 7,7 ETP présents en poste contre 10 prévus en cible.
  - Une équipe composée de 5 femmes et 3 hommes ; des profils débutants (2 recrutements mi-2018) et expérimentés (6 salariés dont l'ancienneté varie de 15 à 39 ans).
- Equipements : 1 GAB pour l'agence et 1 automate valorisé pour la Vitrine
- Evènement exceptionnel en 2018 : la fermeture de l'agence Mt de Marsan Foch pour travaux pendant 2,5 mois -> transfert de l'équipe et des flux de clientèle sur Gambetta pendant la période.

### Evolution des postes et portefeuilles

Métier	Postes avant déploiement	Situation après déploiement (fév 2019)						
		Postes	Ecart	ETP au poste 31/12/2018	ETP au poste 08/02/2019	Taille portefeuille	Qualité portefeuille	Commentaire
Cons. Cial	3	0	-3	0	0			
GC	7	3	-4	3,73	2,8	304*	63%	-> Mr Agence
						301*	55%	Congé avant retraite
						369	59%	3/4 tps
						524	67%	
Ch. Clientèle	0	2	2	1	1	474	51%	
						541	64%	
RC		2	2	2	2	502*	75%	Maternité -> e-agence
						420	49%	
CC Pros	1	1	0	0,25	0,25	434	50%	
						71	100%	Abs. -> e-agence + 1 apprenti
DAA	1	1	0	1	1	254 (250 part 55 pros)	40%	
DA	1	1	0	1	1	102 (101 part 30 pros)	50%	
<b>Total =</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>-3</b>	<b>8,98</b>	<b>7,98</b>			

Portefeuille : nbre de relations

Qualité portefeuille : % de clients du segment dominant

2

## La transformation et l'organisation déployée

- Agence : 640 relations transférées vers CRC et 99 vers les CAGP  
Vitrine : 42 relations transférées vers CRC et 9 vers les CAGP
- Le déploiement du nouveau modèle d'organisation se traduit par la suppression de 3 ETP (13 ETP -> 10 ETP), et des vacances de portefeuilles. On note les mouvements suivants :
  - Des mobilités intra-agence intervenues début 2018 notamment : 1 DAA (de l'agence devenue vitrine) -> RC, 1 Ch. Pro -> DAA, 1 CC-> GC, 1 GC -> RC
  - 3 départs en retraite en 2018 MAIS 1 ETP toujours comptabilisé dans les effectifs GC en dépit de l'absence du salarié (congés avant retraite en mars 2019). Son portefeuille se trouve donc géré en réactif par l'équipe + 1 portefeuille transféré au CRC.
  - 2 recrutements : 1 GC et 1 Ch. Cli mi-2018
  - 1 Ch. Pro absent depuis mai 2018 (-> portefeuille transféré à la e-agence en nov. 2018 ; 1 apprenti affecté pour 0,25 ETP)
  - 1 Ch. Cli. en congé maternité (-> portefeuille transféré à la e-agence)
- Une organisation commerciale qui respecte le modèle RHD2020 mais des écarts mentionnés en termes de qualité des portefeuilles clients.
  - En particulier un portefeuille GC qui ne présenterait « aucun potentiel », et une mauvaise répartition des clients entre les RC (Clients « âgés » dans un portefeuille et leurs descendants dans l'autre)
- L'accueil physique et la logistique sont gérés par les GC par demi-journées (+DAA pour la logistique), selon un planning mensuel établi par la DAA.
  - Intervention d'un CC ou RC en cas d'absence d'1 GC.
- 2 GC traitaient la vitrine début 2018. Depuis mars 2018 et le départ d'1 GC à la retraite -> 1 GC intervient le mardi et 1 RC le vendredi.

### Le travail réel et la charge de travail : points clés (1/2)

#### • Management et relations professionnelles :

- Un management « descendant » de la direction de groupe très orienté pilotage (souvent « déshumanisé »), et relayé par un DA dont la prescription et l'appréciation du travail seraient très orientés sur « les chiffres ».
- Un schéma d'animation managériale respecté (EHA, EMA etc... avec contrôle du nom de rdv, du nombre de ventes, du taux de décroché, des comptes rendus etc...)
- Un plan d'actions commerciales **allant parfois au-delà des règles prescrites par l'entreprise** avec la mise en place de challenges supplémentaires (ex : offre crédit conso début 2019). En outre, des « dynamisations agence » déployées durant 6 semaines en 2018.
- Un accompagnement à la prise de poste très limité des nouveaux entrants (GC et Ch. Cli.)
- Quelques relations interindividuelles de soutien mais le développement d'un collectif de travail est empêché par un suivi appuyé de l'activité et des injonctions managériales favorisant la montée de l'individualisme (ex : « interdiction d'aller donner un coup de main à l'accueil »).

#### • Activité commerciale et relation client :

- Des résultats commerciaux 2018 en deçà des attentes.
  - Pour 2019, des objectifs commerciaux jugés décorrélés de la réalité **en ce qu'ils sont calculés sur la base d'un effectif cible et non sur les effectifs effectivement présents en poste.**
- Un flux physique qui tend à se réduire à l'accueil, MAIS des demandes clients multicanal toujours plus nombreuses et hétéroclites.
- Le report sur les conseillers des demandes clients non prises en charge par le CRC ou la e-agence MAIS qui ne sont pas pris en compte dans leur activité (référentiel ou objectifs commerciaux).
- Une volonté partagée de s'inscrire dans le référentiel métier, par soucis du travail bien fait (satisfaction clients) et/ou par volonté de respecter les normes de pilotage d'activité (« flicage »)
- Un taux de satisfaction clients passé de 72% en novembre 2018 à 61% en janvier 2019. Selon les salariés, l'évolution de cet indicateur est à rapprocher :
  - Du **non remplacement des absences et des vacances de portefeuilles,**
  - **Des interruptions de tâches des GC qui pénalisent l'accessibilité** (les GC appellent leurs clients, laissent un message -> les clients rappellent pendant que le GC est à l'accueil etc...),
  - Du déploiement du **nouveau modèle d'organisation avec l'ouverture de Villeneuve en Vitrine** : changements d'horaires, de conseillers, automates en panne régulièrement etc.

### Le travail réel et la charge de travail : points clés (2/2)

- **Accueil et logistique :**

- Unique agence de son groupe ouverte les après-midis -> **génère un flux important de demandes clients** (accueil physique et téléphonique)
- Des pics d'activité à l'accueil enregistrés les mardi et vendredi (particulièrement en début de mois) avec des clients grand public dont les demandes sont jugées particulièrement chronophages et « sans valeur ajoutée ».
- Une gestion de la logistique qui représente autour de **3,5h le mardi et environ 1,5h les autres jours de la semaine**

- **Régulation de la charge de travail**

- Des horaires de travail régulièrement dépassés (le matin, le soir, réduction du temps de pause méridienne)
- Un **sentiment généralisé de manque de temps** qui induit notamment l'apparition de « suspens » et de nombreuses reprises d'œuvre, le dévoiement de l'agenda (utilisation de plages pour une autre tâche que celle indiquée), ou un traitement « vite-fait mal fait » voire « pas fait du tout » de certaines tâches (rappels clients, réponses mails not.)

- **Les processus métiers, outils et l'allègement de tâches (selfcare...)**

- La signature électronique, la gestion des successions, les demandes aux services sont des évolutions vécues comme des améliorations, des facilitants qui demeurent néanmoins perfectibles.

4

## Ressenti des salariés

- **Une situation de sous-effectif de long terme qui exacerbe le sentiment d'intensification du travail...**
  - Avec une charge de travail ressentie comme « sportive », jusqu'à « à la limite de l'intenable »,
  - Un manque de temps pour monter en compétences (GC, CC, RC), accompagner les nouveaux entrants (DAA,), ou juste avoir le sentiment de bien faire son travail et répondre aux demandes des clients (unanime).
- **... exacerbée par la pression, le « flicage » de l'activité et des résultats commerciaux exercés au quotidien par le management...**
  - **Un contrôle permanent de l'activité qui laisserait peu de place au libre arbitre et à « l'intelligence »**
  - ... et se traduit notamment par la fragilisation d'une équipe au sein de laquelle les échanges de bonnes pratiques ou le support/aide sur les dossiers et demandes clients se font de plus en plus rares (tout comme les temps collectifs)
- **... et qui semble questionner la correction, voire la légitimité de la ligne managériale**
  - Un manque d'exemplarité pointé (management, support commercial), des comportements perçus comme impolis voire méprisants vis-à-vis de certains salariés,
  - Le sentiment d'un manque de reconnaissance des efforts déployés pour « limiter la casse ».

## Notre regard : qu'en retenir en matière de RPS ?

- 
- Un cadre de travail dégradé, avec des effets négatifs sur les salariés mais également sur la performance de l'agence.
  - Un collectif au sein duquel persistent, malgré tout, de bonnes relations professionnelles entre conseillers ainsi qu'une véritable conscience professionnelle (satisfaction clients) MAIS qui ressort « abimé » par le manque d'effectif et un mode de management descendant, plus focalisé sur le contrôle que sur le soutien et la prise en compte des difficultés professionnelles et la régulation des situations de travail porteuses de risque.
  - Il nous paraît dès lors urgent de :
    - Réguler la charge de travail en mettant en adéquation les moyens humains avec les besoins
    - Faire évoluer les pratiques managériales afin de renvoyer de la reconnaissance, considérer la réalité du travail et redonner des marges de manœuvre aux salariés. Il s'agira ainsi de ne pas aggraver durablement la dégradation des conditions d'exercice; celle-ci ayant probablement pour effet de générer des attitudes de désengagement en vue de limiter l'exposition de chacun à cette situation.

## Synthèse des fiches agences - sommaire

- Une organisation cible déployée comme prévu, mais qui laisse apparaître localement des « écarts » au modèle et des « effets de torsion » suscitant des interrogations sur sa pertinence et sa « soutenabilité » au quotidien
- Une évolution du contenu des métiers et de leurs attendus bien compris mais qui emporte néanmoins leur lot de questions, voire de déconvenues (en particulier pour le nouveau métier de GC)...
- ... et sous-tend la question de l'adéquation entre les besoins et les moyens effectivement en poste...
- ... ainsi que celle des incidences sur la charge de travail,
- Dans un contexte où les objectifs sont le plus souvent perçus comme difficilement inatteignables...
- Pris entre le « marteau et l'enclume », le DA « pilote » avant-tout le « résultat » au détriment de l'accompagnement et de la régulation des contraintes
- Le constat général d'une dégradation des conditions d'exercice de l'activité
- Des modalités et stratégies de régulation des contraintes à l'œuvre qui l'emportent sur les ressources mobilisées au travail induisant des situations de travail à risque...
- ...Un sentiment collectif de manque de reconnaissance, un questionnement sur l'engagement au travail et des difficultés à s'imaginer un futur soutenable et positif au sein de la Caisse d'Épargne APC.

## Un nouveau modèle d'organisation déployé comme prévu, mais qui laisse apparaître des écarts et des interrogations

- **Le brassage des portefeuilles selon la nouvelle segmentation clients qui laisse apparaître des écarts dans la plupart des agences étudiées** (en volume et en qualité), sans qu'il nous soit toutefois possible de les qualifier de manière systématique. Au-delà du cas particulier de l'agence de La Rochelle Baulieu (cf. fiche), il ressort de nos entretiens que les nouveaux critères de segmentation ne répondent pas de manière suffisamment précise aux réalités de la clientèle. Ainsi, le tissu socio-économique local, l'âge des clients par exemple auraient permis d'éviter des incohérences commerciales :
  - « Il n'y a pas de clientèle premium dans l'agence où je suis. Je fais un travail de CC sans aucune valeur ajoutée. » (RC)
  - « Moi je n'ai que des clients très âgés et ma collègue a tous leurs enfants... Autant dire qu'au moment des successions, c'est super! » (RC).
- Bien entendu, ces écarts ont **une incidence directe sur l'activité et l'atteinte des objectifs commerciaux** :
  - « Depuis la revue des portefeuilles, j'ai toute la clientèle Premium. Ils sont difficiles à travailler, car ils sont très âgés (plus de 80 ans). Du coup, le crédit conso, l'assurance-vie, l'IARD, tout cela, ça n'est pas possible. » (DA)
  - « Que voulez-vous faire avec une clientèle de 80 ans? Comment vous lui proposez de prendre des risques? » (RC)
- **De nouveaux passages en « vitrine » ont été effectués, comme prévu, mais** qui semblent parfois questionner la **pertinence** de ce mode d'organisation dans certains contextes locaux : ainsi, une agence en milieu rural a été convertie en vitrine alors que sa zone de chalandise présenterait un fort potentiel de développement commercial (contrairement à l'agence). Ailleurs, la rationalité du rattachement de la vitrine à l'agence pose question dès lors que les deux points de vente se situent sur des départements différents...
  - Dans tous les cas sont pointés par les salariés **l'incompréhension et le mécontentement des clients** (de la simple « grogne » jusqu'aux clôtures de comptes) :
    - « Il y a une vraie incompréhension chez les clients qui voient leurs agences se transformer en vitrine. Cela va jusqu'au mécontentement, ils ont l'impression qu'on les considère comme des sous-clients, qu'on les méprise. » (RC)
  - Là où le lien est établi entre le passage en vitrine et le départ de clients, l'attrition concernerait tant le **clients particuliers** que les **professionnels** pour lesquels « il n'a pas été prévu de dépôt jour/nuit (...) et qui sont obligés de se déplacer à l'agence ou d'aller à la concurrence. Le Crédit Agricole est juste à côté. On assiste à une fuite des clients et non à un développement. » (Ch. Pro)

## Une évolution du contenu des métiers et de leurs attendus bien compris mais qui emportent néanmoins leur lot de questions voire de déconvenues (en particulier pour le nouveau métier de GC)... (1/2)

- Un **sentiment d'amertume** concernant des **mobilités** qui semblent ne pas avoir été suffisamment expliquées et qui laissent des traces sur l'engagement des salariés vis-à-vis de l'entreprise...
  - « *J'étais GC ancienne formule et j'ai été rétrogradé GC... Je n'ai eu aucune explication.*» (GC)
  - « *J'ai postulé pour devenir RC et je n'ai eu aucun retour, je ne sais pas pourquoi je n'ai pas été pris.*» (Ch. Cli.)
- ...et un **sentiment de déception** quant au contenu du métier de conseiller (en particulier pour les GC et les Ch. Cli.), qui peut même être parfois considéré comme « vidé de sa substance »...
  - « *Ils ont changé nos intitulés de métier, et dans nos missions, on devait faire du crédit immobilier. Maintenant, on n'en fait plus, la priorité c'est l'équipement. C'est décevant.*» (GC)
  - « *les GC doivent apprendre la vente à distance. Ils sont déçus car ils ne voient pas d'évolution dans leur mode de travail.*» (DA)
  - « *Mon métier c'est accueil, téléphone et logistique, je n'ai pas le temps d'apprendre autre chose, de me former.*» (GC)
  - « *Avant, il n'y avait pas de RC dans mon agence, depuis, le haut de mon portefeuille m'a été enlevé et mon travail a changé.*» (Ch. Cli.)
  - « *En passant de GC à Ch. Cli., je n'ai pas changé de référentiel métier, mais on m'a vendu ça comme une promotion.*» (Ch. Cli.)
- ... et plus largement **des référentiels d'activité qui ne tiennent pas suffisamment compte de la réalité des situations de travail** et peuvent donc s'avérer être plus difficiles voire impossibles à respecter. A ce titre, les entretiens ont permis de relever notamment les situations suivantes :
  - Des GC passent bien plus de temps que prévu à l'accueil et ne sont donc pas en mesure de gérer leur portefeuille conformément à la prescription du référentiel : « *Moi je voudrais juste avoir une organisation normale pour pouvoir faire mon métier correctement.*» (GC)

## *Une évolution du contenu des métiers et de leurs attendus bien compris mais qui emportent néanmoins leur lot de questions voire de déconvenues (en particulier pour le nouveau métier de GC)... (2/2)*

- La question de **la pertinence du contenu du référentiel métier** semble également se poser en ce qui concerne la population des DA. Il ressort des nos visites d'agences que les tâches quotidiennes des DA sont extrêmement différentes selon la taille du point de vente (temps de management, commercial, gestion de la logistique et de l'accueil) alors que le référentiel métier, lui, reste le même : *« Quelle que soit la structure d'agence, le référentiel métier est le même. Mais dans les grandes agences, il y a une règle de décote (-10% par ETP). Ces DA de grandes agences sont plus confortables : ils ont plus de temps de management et moins de RDV. Pour nous, dans les petites agences, on a plus de rdv à faire et ces RDV génèrent de l'administratif. »* (DA)
- Une répartition des rôles d'animation commerciale (notamment sur l'heure du jeudi) **qui n'est pas toujours clairement définie** entre les DA/DAA et les RC.

## ... et sous-tend la question de l'adéquation entre les besoins et les moyens effectivement en poste... (1/2)

- Le déploiement de RHD2020 a effectivement conduit, comme prévu par le projet, à une **réduction des effectifs** dans 6 des 8 agences visitées (-11 ETP), ainsi que **le transfert de clients vers le CRC et les CAGP**.
- A ce sujet, lors des visites (février 2019) nous avons relevé que **la moitié des agences visitées présentaient toujours un effectif en poste inférieur à celui prévu en cible (départs non remplacés, portefeuilles vacants)** et les portefeuilles actuels ne répondent pas nécessairement aux enjeux de traitement de leurs besoins...
  - « *On manque de conseillers. Il y a des clients potentiel premium dans le portefeuille des GC et d'autres métiers sur lesquels il y a trop de clients dans les portefeuilles. Il nous manque au moins une personne.* » (GC)
  - « *On cumule les CDD, et on a un seul Ch. Cli. C'est une vraie usine à gaz.* » (Ch. Cli.)
- **... et la totalité des agences visitées** (qu'elles soient en sous-effectif ou à la cible) font état d'une **organisation particulièrement sensible aux absences (prévues et imprévues)**...
  - « *Si déjà on avait des effectifs à 100%, on aurait plus de confort. Mais même à 100%, il ne faut pas d'absence, de congés ou de maladie.* » (DA)
- **Un manque de moyens au poste qui a des répercussions directes sur l'organisation du travail.** Dès lors, la prescription du travail (référentiels métiers) telle que définie apparaît difficile voire impossible à respecter. Il en résulte des ajustements, localement, pour garantir la gestion de l'accueil, de la logistique, ainsi que la prise en charge des vitrines.
  - En théorie, l'accueil physique et la logistique sont gérés par les GC, par demi-journées. En pratique, **quelle que soit la taille et le format de l'agence (désynchronisée ou non), l'accueil devient très vite « l'affaire de tous »** : en cas d'absence (prévue ou imprévue), ou pour « décharger » les GC, les Chargés de clientèle, les RC, voire les DA sont amenés à prendre le relai des GC (sur des plages horaires plus ou moins longues, et avec ou sans planning défini à l'avance selon les agences, ceci restant à la main du DA).

- Si dans certaines agences, les flux physiques permettent de ne pas poster à l'accueil en permanence ; ailleurs, **la charge de travail s'avère telle qu'elle mobilise les conseillers bien au-delà des prescriptions du standard du métier.**
- Rappelons que les référentiels métiers (= travail prescrit) n'indiquent pas que les Ch. Cli., les RC, DAA et DA doivent prendre en charge l'accueil physique et la logistique des agences.
- Ces **situations de travail en écart au prescrit reposent le plus souvent sur la solidarité et la polyvalence des équipes** : *« en temps normal, c'est le GC qui gère le distributeur. Mais on sait tous faire, on n'a pas le choix »* (DA) ; mais portent en germe le risque d'un renforcement de l'individualisme et le développement d'un sentiment de « qualité empêchée » pour les conseillers :
  - *Au-delà du fait que certains estiment qu'« il n'y a aucune valeur ajoutée à être à l'accueil » (RC), le temps passé à gérer les flux physiques de l'agence est souvent pointé comme autant de « temps perdu » pour gérer son portefeuille et son activité commerciale : « toutes les ventes faites ne sont pas remontées dans Pilot Perf car j'ai travaillé sur le portefeuille des autres conseillers. J'ai bien retenu la leçon. L'apport collectif n'est pas retenu. Alors cette année, je me recentre sur mon portefeuille. Le reste... » (RC)*
- En outre, en particulier dans les plus petites agences, les équipes ont généralement fait remonter, qu'en termes d'image, un « *DA à l'accueil, ça fait vraiment on manque de personnel.* » (Ch. Cli.)
- Dans les vitrines, des adaptations pour compenser les absences sont également à l'œuvre : des RC seuls sans GC pour assurer les deux jours d'ouverture de la vitrine, des équipes qui se partagent entre deux points de vente avec, de façon systématique les DA qui prennent le relai en cas d'absence. Des adaptations qui amputent le temps commercial, et rendent difficiles, voire impossible le respect du référentiel métier et l'atteinte des objectifs (cf.infra).

## ... ainsi que celle des incidences sur la charge de travail (1/3)

- En ce qui concerne la charge de travail ressentie, à **quelques exceptions** près de salariés qui se décrivent ici ou là en situation de « **bore out** » (= syndrome d'ennui au travail), reflet d'un désengagement acté et assumé en raison de l'absence de potentiel du portefeuille (en particulier pour les salariés qui « *ont déjà largement fait tourner* » leur portefeuille), du fonds de commerce, voire de la zone de chalandise de l'agence (cf. par exemple les agences de Coutras et Périgueux au sein desquelles des portefeuilles sont jugés en deçà du référentiel en termes de qualité eu égard à la situation socio-économique locale)...
- ... La majorité des personnes interviewées ont exprimé un ressenti de charge de travail importante, voire difficilement soutenable durablement : **charge de travail de « sportive », « lourde », « intenable »**...
  - « *On a tous la tête dans le guidon.*» (RC)
  - « *Ma charge de travail est intenable, je ne sais plus quelles sont mes priorités.*» (DA)
  - « *Hier j'avais tellement de choses à faire que j'ai fait deux choses en même temps et je me suis trompé.*» (GC)
  - « *J'ai tellement de choses à faire. Je me note tout comme un vieux pour ne pas oublier.*» (DA)
- ... qui trouve en particulier son illustration dans un **sentiment d'urgence généralisé pour traiter l'ensemble des tâches, qu'il s'agisse du commercial, de l'administratif, ou du management ; ceci nécessitant une coûteuse régulation personnelle des priorités d'action au fil de l'eau** :
  - « *On passe d'une tâche à l'autre en permanence, c'est extrêmement compliqué. Je fais tout dans l'urgence.*» (GC)
  - « *On fait tout dans l'urgence, il faut prioriser les priorités.*» (Ch.Cli.)
  - « *on travaille tellement dans l'urgence qu'on en oublie le B-A BA (...) toutes les semaines, les priorités changent.*» (RC)
  - « *On travaille dans l'urgence, on fait tout vite, en mode automatique.*» (DAA)
  - « *J'aimerais bien avoir un peu plus le DAA pour moi, mais je sais qu'il n'a pas le temps.*» (GC)

En outre, un **fort sentiment d'intensification du travail** pointe principalement à l'aune des éléments suivants :

- Dans les cas où des postes ont été supprimés et/ou que les absences (prévues ou imprévues) n'ont pas été remplacées, **les transferts de clients au CRC ou à la e-agence n'ont pas réduit à due proportion la charge de travail en agences** : les clients continuent à se présenter à l'accueil (demandes « basiques » et/ou réclamations), et doivent également être pris en charge par un conseiller de l'agence (lequel ?) à l'occasion de demandes complexes (non prises en charge par le CRC ou la e-agence).
  - « Les clients commencent à râler, l'agence est déstructurée. On est harcelés pour prendre des rdv. » (DA)
  - « Nous ne sommes pas du tout transparents avec les clients en ce qui concerne l'absence de leurs conseillers, il faut gérer leur mécontentement. » (Ch. Cli.)
- Une **baisse de la fréquentation physique** des agences qui se vérifierait dans la plupart des points de vente (exception faite de La Rochelle Beaulieu par exemple), mais qui apparaît largement **contrebalancée dans l'activité par la nette progression du nombre et du type de demandes multicanales des clients**.
  - « On a moins d'affluence, mais pas moins demandes clients. » (DA)
  - « Le mardi matin j'ai déjà 50 mails, mais je ne peux pas les traiter. » (GC)
  - « les clients nous bombardent. Une telle exigence des clients... on est vite asphyxiés. » (RC)

## ... ainsi que celle des incidences sur la charge de travail (3/3)

- **Si les flux physiques baissent en volumétrie, les flux « en reliquat » peuvent être plus complexes à traiter :** réclamations, cas de SAV spécifiques. Ainsi, à Coutras et Périgueux Gambetta par exemple, le **personnel apparaît régulièrement exposé aux incivilités** émanant de clients identifiés comme étant « *toujours les mêmes* » ; une clientèle « *chronophage* », « *rétive aux outils digitaux* » et « *en demande de lien social* » qui ne présente par ailleurs « *aucun potentiel de développement* ».
- **La réalité des référentiels métiers est invalidée dans la grande majorité des cas observés par les conditions d'exercice in situ de l'activité de travail.** La capacité à respecter les attendus en matière d'activité fait figure d'exception. Bien connus et maîtrisés par la grande majorité des salariés, les attendus des référentiels métiers sont vécus non pas comme des « guides de l'activité », mais comme des contraintes supplémentaires dans la situation de travail :
  - « *On me demande 22 actes commerciaux, dont 18 RDV en face à face, avec 12 ECS. C'est énorme et c'est impossible. Surtout les 12 ECS, qui durent a minima 1H30... sur du client distancié en plus... J'en fais 4 à 5 maximum par semaine. En face à face, je fais 10 à 12 entretiens au maximum. Le reste se fait à distance.*» (Ch. Cli.)
  - « *16 RDV par semaine c'est intenable, j'explose. Le 7 février, ma première dispo pour un rdv c'est le 21 février.*» (RC)
  - « *Des DA ont 3 ou 4 RDV par semaine. Moi, dans une petite agence, j'ai ai 14 à faire, ça génère énormément de travail.*» (DA)
  - « *La gestion active du portefeuille? Là, mes prochaines disponibilités pour des rdv clients c'est début mars. J'ai 3 semaines de délai.*» (RC)

## Dans un contexte où les objectifs commerciaux sont le plus souvent perçus comme difficilement atteignables... (1/2)

- De façon générale, les **objectifs commerciaux** sont jugés « trop élevés », « toujours plus **difficiles à atteindre** »...
  - « L'année dernière j'ai travaillé comme un malade, et je n'ai pas tout déclenché. Cette année, les objectifs sont plus élevés que l'année dernière, et ils les ont en plus axés sur ce qu'on n'a pas fait l'an dernier. » (RC)
  - « On doit faire plus de 700 K€ en UC sur 4 mois pour déclencher la part variable, et avec un CAGP absent. On y sera pas, c'est clair! » (DA)
  - « Je vois les objectifs comme un challenge, mais un challenge réalisable. L'année dernière, j'ai déclenché seulement deux lignes sur ma part variable. » (GC)
  - « On nous demande de plus de plus de résultats chaque année. Et chaque année, on se dit 'ce n'est pas possible...' Mais là, je ne sais pas bien comment atteindre cela. En assurance-vie, en IARD, ça va être compliqué. » (RC)
- ... et dispatchés sur les points de vente, **sans réelle prise en compte des spécificités des situations de travail locales** (pas de prise en compte du tissu socio-économique, du potentiel du fond de commerce, des effectifs réellement en poste etc.) :
  - « Je trouve les objectifs de moins en moins atteignables, c'est d'autant plus décourageant que nous n'avons pas de prise sur certains éléments. Par exemple, si nos clients déménagent ou décèdent. » ((Ch. Cli.)
  - « La direction ne peut pas entendre que quelqu'un soit en dessous de ses objectifs en collecte par exemple, mais largement au-delà en crédit immobilier. C'est complètement décorrélé de la réalité du terrain. » (DA)
  - « On a les mêmes clients depuis 50 ans, on ne va pas pouvoir faire des miracles même si on mouline le portefeuille tous les jours. » (Ch. Cli.)
  - « Les objectifs ne sont pas adaptés au nombre que l'on est réellement. » (RC)
  - « Les objectifs ne sont pas réévalués en fonction du contexte. La proratisation de l'EHA ne sert que de maquillage. » (DA)

## Dans un contexte où les objectifs commerciaux sont le plus souvent perçus comme difficilement atteignables... (2/2)

- Une priorité donnée à la vente, dans une approche « produits » court-termiste qui se fait principalement par du « harponnage » intensif, soit en rebond, soit en proactivité.
  - Avec une heure de phoning par jour (au-delà de l'heure « rebond »), **le tour du portefeuille est fait en quelques semaines.** Un constat qui questionne sur le sens et les ressorts de la relation clients (vente forcée, saturation des clients etc.)
    - « Je mouline mes clients tous les jours. A quoi ça sert d'appeler quand on vous a déjà dit non ? » (Ch. Cli.)
    - « L'année dernière, j'ai visité 80% de mon portefeuille et on va me redemander de le faire cette année. A quoi bon ? » (Ch. Cli.)
    - « On demande aux GC de faire du one shot avec des clients autrefois dans mon portefeuille que je suivais depuis des années. » (Ch. Cli.)
- Enfin, une **certaine incompréhension sur la pertinence et la fréquence des sprints et autres campagnes**, souvent décrits comme facteurs de stress, de pression et d'intensification de la charge de travail.
  - « En permanence, il y a des campagnes. On en termine une pour commencer une autre. C'est plus un boulet au pied qu'un accompagnement. Ils n'imaginent pas l'impact que ça a sur le terrain. » (GC)
  - « Les sprints ça sert à rien, ça fait marchand de tapis en plus de nous mettre en concurrence entre nous. » (Ch. Cli.)

## ... Le management semble le plus souvent se positionner en « releveur de compteurs » qu'en « ressource » (1/2)

- Même si certains DA amortissent les exigences, se positionnant ainsi « entre le marteau et l'enclume », de façon générale, l'approche managériale de 1<sup>er</sup> et de 2<sup>e</sup> niveau ressort **particulièrement orientée sur une approche « produit »**, avec un pilotage plus focalisé sur les **indicateurs chiffrés** (nombre de rdv, de ventes, taux de décroché, taux de visite du portefeuille, etc.) que sur la manière de réaliser la performance...
  - « (...) On est carrément dans l'approche produit. Il ne faut pas se leurrer. Ce qui compte c'est le nombre de vente. C'est de la buchette. Et si tu ne fais pas tes buchettes, on vient te le dire le mardi.»
  - « Le nouveau directeur de groupe met beaucoup plus la pression que le précédent.» (Ch. Cli.)
  - « On a un directeur de groupe qui est très dans le 'pilotage', très axé sur le référentiel, les chiffres. Donc difficile de ne pas faire avec cela...»
  - « Le DA est très à cheval sur les chiffres. Pendant les EHA, il est à fond sur le nombre de ventes et de RDV.» (Ch.Cli.)
- ... et souvent décrit comme « **peu empathique** » voire « **déshumanisé** », peu vecteur de soutien professionnel
  - « On ne peut pas sortir du cadre prescrit car il y a beaucoup trop de contrôle. On se sent fliqués dans notre travail et on n'a pas le droit de ne pas être à 100% tout le temps en termes de production. C'est usant.» (RC)
  - « Les résultats de l'agence en 2018 n'étaient pas bons. Depuis le début de l'année, on nous pourrit.» (RC)
  - « Les DA, on est partout et nulle part. Je suis censé piloter, accompagner, mais je ne peux pas.» (DA)
  - « Comment peut-on imaginer qu'un DG arrive à l'agence, passe devant nos bureaux ouverts sans dire bonjour, alors qu'il va toquer à la porte du CAGP pour le saluer.» (RC)
  - « Comment c'est possible que le DA et le DG aient - à ce point - oublié le métier. En plus, ils ne sont pas courageux. Ils ne veulent pas engager leur responsabilité.» (Ch. Cli.)

## ... Le management semble le plus souvent se positionner en « releveur de compteurs » qu'en « ressource » (2/2)

- Dès lors, la **capacité des DA à tenir une posture de « ressources » pour les conseillers est fragilisée**. Elle l'est d'autant plus que le **débat sur le travail réel** est fréquemment **court-circuité** au niveau de la Direction de Groupe.
  - « Mon DA sait très bien que je prends des libertés avec le référentiel, que je ne relance pas sans arrêt des clients qui n'ont pas d'argent. Il le sait et ne dit rien car il est d'accord avec moi, même s'il ne peut pas le dire directement. » (Ch. Cli.)
  - « J'essaie de faire tourner le modèle. C'est ce qu'on me demande. Mais je fais aussi en sorte de protéger mes équipes. » (DA)
- Le **sentiment de « devoir faire toujours plus » est unanime** :
  - « D'accord il y a les ventes. Mais il faut aussi assurer la prise d'appels pour la qualité clients. Et il faut assurer l'accueil. Et faire le phoning. Et il faut faire ses 20 entretiens. Avec moins de moyens et plus d'objectifs. C'est intenable à court et à moyen terme. » (Ch. Cli)
- Enfin, dans les agences qui « tournent bien », la tendance des DG est à la **surenchère par rapport aux standards** (ex : séances de rattrapage de phoning, actions commerciales supplémentaires, etc.), et dans celles qui « décrochent », la **mise sous tension** apparaît plus forte notamment avec des indicateurs d'activité qui sont suivis « en temps réel », un recours accru aux dynamisations agences, et un discours qui a tendance à mettre « **systématiquement en avant ce qui ne va pas** ».

## Le constat général d'une dégradation des conditions d'exercice de l'activité (1/3)

Il est dès lors difficile de ne pas faire le **lien entre ce contexte organisationnel et managérial et le ressenti** exprimé par les salariés quant aux conditions d'exercice de leur activité :

- Un **sentiment de peur** à l'idée même d'évoquer les conditions d'exercice de son travail, une autocensure par crainte de réprimande voire de rétorsion notamment en ce qui concerne l'évolution professionnelle :
  - « *J'hésite toujours à faire remonter les choses. On ne sait jamais comment ça va être utilisé après. On est dans un contexte où il ne faut pas monter une faiblesse, car cela peut empêcher l'évolution professionnelle.* » (DA)
  - « *Je ne remonte rien car on nous dit qu'on a de la chance car on travaille dans un grand confort.* » (GC)
  - « *Dès que l'on remonte nos problèmes, on passe pour le vilain petit canard.* » (DA)
  - « *En ce moment, on a l'impression qu'il n'y que les ventilateurs à paillettes qui avancent.* » (DA)
- Une **qualité empêchée** qui s'illustre dans la difficulté à réconcilier l'intérêt du client avec les attentes de l'entreprise, ce qui est d'autant plus sensible que les salariés restent majoritairement attachés tant aux clients qu'au métier :
  - « *On nous parle de qualité. Je voudrais bien savoir comment on peut concilier 'travail de qualité' et vente à la 'buchette'. Parce qu'on ne fait que cela* » (DA)
  - « *Les temps forts, bon je comprends. Là où j'ai du mal à comprendre, c'est les sprints. Ce n'est pas vraiment de l'action commerciale de bonne qualité (...)* »
  - « *On ne nous demande plus de réfléchir. Il faut éviter d'avoir l'esprit critique, dans le bon sens du terme. Même pour l'heure du jeudi, il n'y a plus à réfléchir.* » (DA)
  - « *(...) je ne me vois pas DA encore des années. Et pourtant, je me suis éclaté. Je suis très attaché à l'entreprise. DA, c'était un beau métier... Mais les choses se sont dégradées. J'aime le travail bien fait. Et aujourd'hui ce n'est plus ce qu'on nous demande de faire.* » (DA)

## Le constat général d'une dégradation des conditions d'exercice de l'activité (2/3)

- **De la souffrance à se conformer aux prescriptions** dès lors que :
  - le métier semble être vidé de sens :
    - « *J'ai sué pour garder et capter des clients. Notre métier a du sens mais on nous demande de nous comporter comme des robots. Ça se sent, il y a de la douleurs et de la souffrance.*»
    - « *On est des numéros, bons à produire.*» (RC)
    - « *Je ne sais pas trop où on va avec ce modèle. Les CAGP sont désabusés. Les DA sont fatigués. Après, on aime notre métier, nos clients. Moi je continuerai à bosser comme je bosse. Mais je ne ferai pas l'impossible.*» (DA)
  - les injonctions viennent heurter le système de valeurs :
    - « *Si j'étais jeune, je ne travaillerais plus dans la banque. Vendre de la prévoyance à des gens qui ne parviennent pas à boucler leurs fins de mois, ça ne m'intéresse pas.*» (Ch. Cli.)
    - « *J'ai une éthique, donc je ne vends pas des assurances-vie qui ne servent qu'à toucher un gros pourcentage.*» (Ch. Cli.)
    - « *Je m'oppose à l'idée de répondre au client au téléphone quand je suis en rdv et je ne le fais pas. Où est le respect du client ?*» (Ch. Cli.)
    - « *Répondre au téléphone au moins une fois pendant un entretien, je ne le fais pas, je trouve cela impoli.*» (Ch. Cli, RC)
- **Un sentiment de manque d'autonomie** dans la conduite de son activité
  - « *On n'a pas d'autonomie. Toutes les semaines, pendant l'EHA, le DA regarde le nombre de rdv; il n'y a pas de place pour une semaine un peu allégée.*» (RC)
  - « *Se ménager un peu d'autonomie dans la gestion de l'agenda nécessite de taper du poing sur la table ou alors de détricoter son agenda, de bidouiller.*» (Ch. Cli.)

## *Le constat général d'une dégradation des conditions d'exercice de l'activité (3/3)*

- Dans ce contexte, on assiste à deux types de réactions : les salariés qui « jettent l'éponge » et se désintéressent de leurs résultats de production commerciale, et ceux qui, à l'opposé, sont extrêmement préoccupés par leurs objectifs quitte à se remettre en question (perte de confiance en soi) :
  - « *Je ne me mets pas la pression. Il faut juste accepter d'en payer les conséquences sur les chiffres.*» (Ch. Cli)
  - « *Moi je m'en fiche de mes objectifs. Ce n'est pas ma priorité. C'est les objectifs de l'agence qui comptent.*» (DA)
  - « *Les objectifs 2019 sont en augmentation. Comment va-t-on faire? Le crédit conso, j'adore ça, mais là quand même, 1,2 M€ sur le quadrimestre...pffouu.*» (Ch. Cli)
  - « *Sur les objectifs je suis en décrochage complet. Ça me préoccupe, ça me fait me poser des questions sur la façon dont je fais mon travail.*» (GC)

## Les stratégies de régulation de la charge de travail à l'œuvre... (1/3)

Au final, dans les 8 agences visitées, le renforcement des exigences du travail et les contraintes organisationnelles ont conduit à la mise en place **d'adaptations de l'activité pour faire face à la charge de travail**. Qu'elles soient individuelles et/ou collectives, ces stratégies ont pour but :

- d'une part de continuer à **répondre à ses exigences en termes de qualité du travail...**
  - A ce titre, **l'esprit d'équipe et l'entraide sauvent encore souvent le collectif...**
    - « *Ce qui fonctionne bien, c'est l'état d'esprit, la bienveillance entre nous.* » (RC)
    - « *Il y a de fortes personnalités dans l'équipe, mais on a la chance d'être soudés.* » (RC)
  - .... Qui **apparaît toutefois assez nettement fragilisé** localement, avec une certaine montée de l'individualisme :
    - « *Depuis le début de l'année, on n'a plus le droit d'aller donner un coup de main à l'accueil (...). Ne pas s'entraider, il n'y a rien de pire. L'équipe, ça devrait être primordial.* » (Ch. Cli.)
    - « *Il y a une très bonne ambiance, mais on en arrive à raisonner en individuel. Je ne suis pas sûr que la direction ait conscience qu'on se donne tous. On en vient à du chacun pour soi.* » (RC)
    - « *j'ai l'impression que RHD2020 a créé de la distance entre les gens. C'est plus hiérarchisé alors qu'on fait le même métier.* » (Ch. Cli.)
    - « *il y a de moins en moins de synergie. Je vais préférer prendre en charge directement, pour être sûr que la vente compte pour moi, plutôt que d'orienter vers les CAGP.* » (RC)
  - **Un recours quasi-généralisé aux heures supplémentaires**, avec deux types de configurations : les salariés qui dépassent les horaires de travail le soir et/ou le matin, et ceux qui réduisent, voire suppriment leur temps de pause méridienne.
    - « *la charge de travail n'est pas tenable, mais on fait avec : on fait des heures supplémentaires.* » (Ch. Cli)
    - « *Je m'astreins à sortir à l'heure, mais je suis là tous les matins à 8h au lieu de 8H35.* » (RC)
    - « *je m'impose de partir à l'heure, mais je reste tous les jours entre midi et deux, sinon c'est impossible.* » (DA)
    - « *si je suis mal organisé, je veux bien qu'on me montre comment faire. J'aimerais bien partir à 18h30 en ayant fini mon travail.* » (DA)

- **Le dévoiement de certaines tâches (plages de phoning, EHA,) et le « détricotage » de l'agenda et la création de « suspens »**
  - « *On arrive encore à maîtriser un peu notre agenda, alors je le bloque des plages et je me mets à jour. Ça m'est reproché.*» (RC)
  - « *La charge de travail est trop soutenue. Du coup, il y a des choses qu'on fait moins bien, comme par exemple des choses qui ne vont pas être traitées comme elles auraient du d'être.*» (RC)
  - « *Hier, j'ai fait mes EHA entre deux portes.*» (DA)
  - « *Je mets dans l'agenda des rendez-vous téléphoniques que je ne fais pas car on est objectivés là-dessus.*» (Ch. Cli.)
- ... d'autre part de préserver sa santé.
  - Face à **une détérioration** évidente de leur **qualité de vie au travail**...
    - « *Depuis deux ans, la santé au travail n'est pas bonne du tout. Les gens ne dorment plus correctement. C'est le corps qui parle. Moi j'ai des douleurs cervicales permanentes, des tensions musculaires. Je fais un travail sur moi, je fais du sport, ça me sauve.*» (DA)
    - « *Je ressens une grande fatigue morale et intellectuelle, et de la culpabilité de ne pas faire mon métier comme je voudrais le faire (en qualité).*» (Ch. Cli.)
    - « *En période de stress, j'ai mal au dos.*» (Ch. Cli)
    - « *J'ai la boule au ventre quand je viens travailler.*» (GC)
    - « *Je dors peu. La charge de travail est une source de stress.*» (GC)
    - « *La charge de travail est importante. Je ne vais pas tenir longtemps.*» (GC)

## Les stratégies de régulation de la charge de travail à l'œuvre... (3/3)

- ... Des **mécanismes de préservation individuels** se mettent en place : entre désengagement affectif et opérationnel et renoncement.
  - « *Je prends du recul par rapport au métier, je me dis que ça reste un boulot, il est hors de question que je me pollue la tête avec ça.* » (GC)
  - « *Faut arrêter, on est sur des métiers où il n'y a pas d'urgence vitale.* » (RC)
  - « *J'essaie de me convaincre qu'il y a autre chose que le travail dans la vie. J'essaie de relativiser parce que je pense que je fais bien mon travail.* » (RC)
  - « *Moi j'ai abdiqué, je n'attends plus rien de l'entreprise.* » (Ch. Cli.)
  
- Précisons que les chantiers menés sur les irritants sont perçus comme des allègements réels et non discutables de la charge de travail.
  - « *La commande prédictive de fonds, ça marche plutôt bien. Oui, c'est un petit plus.* » (DA)
  - « *Sur les successions, on a senti la différence, c'est bien, même si ça reste à améliorer.* » (GC)
  - « *La signature électronique, c'est un allègement de tâche, et c'est valorisant vis-à-vis du client.* » (RC)
  
- La perception de ces gains, qui est évoquée uniquement lorsqu'elle est questionnée, apparaît très vite gommée par les nouvelles exigences de RHD2020 et le manque de moyens humains.
  - « *Humain et digital... Sur le digital, on y est... pour le reste...* » (Ch. Cli)

## *... ne suffisent pas à gommer le sentiment de manque de reconnaissance et les difficultés à se projeter au sein de la Caisse d'Épargne APC.*

- Quel que soit le poste occupé, l'âge et l'ancienneté, le **manque de reconnaissance** (humaine et financière) **des efforts fournis et du travail accompli** est très largement exprimé...
  - « Nous on fait des efforts pour faire tourner l'agence mais il n'y a aucune reconnaissance. » (Ch. Cli.)
  - « Je ne voudrais pas faire tous ces efforts pour rien. Je pars à 7h et je rentre à 19h. Je ne conçois pas de faire tout cela pour rien. » (GC)
  - « Aujourd'hui je viens plus pour les clients que pour la CE. Je sais que je n'aurai pas de reconnaissance de la part de l'entreprise. Je n'y crois plus : quand je vois ce qu'on donne et ce qu'on a. »
  - « Je suis très attaché à mon entreprise et très attaché à mon métier. Je prends les choses à cœur. Mais j'ai compris récemment qu'on était que des numéros. » (DA)
- .... avec pour conséquence directe, des **difficultés à se projeter professionnellement au sein de la CE APC.**
  - « Si je n'ai pas de signe positif dans mon évolution rapidement, je vais aller voir ailleurs (...) » (Ch. Cli.)
  - « Si j'avais 25 ou 30 ans, je partirais. Les prochaines années, c'est le flou total . » (Ch. Cli.)
  - « J'ai du mal à me projeter; c'était une évidence de faire Ch. Cli. puis du Pro, mais aujourd'hui, je ne sais plus. » (GC)
  - « Je me laisse 6 mois sur ce poste, et après, il faudra que je bouge. » (Ch. Cli.)
  - « Par la suite, je ne sais pas. Je me dis que les choses vont encore évoluer. Mais je ne me projette pas. » (RC)

## Focus sur la situation des CAGP : les transformations opérées par RHD20#20 sur le métier (1/2)

- Suite à RHD20#20, le nombre de CAGP a presque doublé (de 43 à 80) tandis que le portefeuille augmente (de 160 à 200 relations) et que les objectifs d'intensité relationnelle doublent (2 contacts annuels au lieu d'1). Les CAGP rencontrés ont l'impression de devoir s'inscrire dans **une logique de « massification » au détriment de la pertinence de la segmentation clients et de la qualité de l'expertise « GP »**.
  - « *Je le voyais venir avec la relation unique... On va vers la massification, l'industrialisation, etc. On devrait n'avoir que 100 relations qualifiées en gestion de portefeuille et non 200.* »
- En effet, les CAGP rencontrés soulignent, tous, qu'une **partie non négligeable de leur portefeuille ne correspond pas suffisamment à un profil « GP »**, et ne leur permettent pas d'atteindre leurs objectifs.
  - « *Il y a eu des erreurs de casting. Je gère des gens au SMIC.* »
  - « *Certains clients ont un patrimoine qui n'excèdent pas les 50 000 euros.* »
  - « *Moi, je considère que seule la moitié de mon portefeuille correspond aux critères GP.* »
- Instaurée en 2017, la relation unique a provoqué un décentrage du référentiel métier et de la pratique réelle, s'éloignant de l'expertise « GP », c'est-à-dire du conseil sur la gestion patrimoniale (qui s'incarne dans la réalisation d'études patrimoniales). **La gestion de la relation au quotidien (SAV...) et la vente de produits (bancairisation, IARD, assurance-vie, crédit immobilier...) prennent le pas, en contradiction avec un métier originellement fondé sur l'expertise et le développement spécifique.**
  - « *Le métier a changé avec la relation unique, avant la mission c'était la recherche d'argent frais. Maintenant, l'expertise c'est tout juste 10% de notre métier. C'est une bouffée d'air frais quand on peut s'y consacrer.* »

## Focus sur la situation des CAGP : les transformations opérées par RHD20#20 sur le métier (2/2)

- Loin d'être acceptée, cette modification profonde du métier continue d'interroger les « anciens ».
  - La plupart voient dans ce modèle, au mieux, une source d'inefficacité structurelle, au pire, une volonté de « flicage » de la part de la Direction qui serait désireuse de pourvoir « sourcer » qui vend quoi parmi tous les conseillers.
  - Modulo un CAGP qui constate que la relation unique peut lui permettre d'activer plus efficacement la recommandation.
- En outre, **les nouveaux CAGP font part de leur déception quant au contenu du travail qui se rapprocherait, de facto, d'une activité de RC ou de CC.**
- Depuis RHD20#20, la GP compte au siège un middle-office (assistance premium) et un ingénieur patrimonial afin de soulager les CAGP sur, respectivement, les demandes clients simples et l'étude. Les effets positifs de leur contribution sont, certes ressentis, mais ne viennent pas annihiler les contraintes d'un modèle « mal né ».
  - Les CAGP saluent la compétence et le professionnalisme de l'assistance premium qui bénéficie de très bons retours clients. Toujours est-il que cette assistance prend en charge les demandes issues d'appels clients. Face au client, en agence, le CAGP demeure seul.
  - L'apport de l'ingénieur patrimonial réside essentiellement dans la formalisation des études patrimoniales, ce qui ne donne pas aux CAGP le sentiment de soulager leur charge de travail.

## Focus sur la situation des CAGP : le travail réel et la charge de travail (1/3)

- Au quotidien, les CAGP voient leur charge de travail se concentrer sur les activités de gestion courante du portefeuille. **En plus d'être disproportionnées par rapport à la réalisation d'études patrimoniales, ces activités sont chronophages, créent des interruptions de tâches et ne sont pas forcément bien maîtrisées par les CAGP.** Fournir un service insuffisant sur ces tâches ou sur celles de bancarisation mettrait à mal la crédibilité du CAGP face à un client qui lui confie son patrimoine.
    - « On ne peut pas se permettre d'être en retard. Il y a une chance sur deux qu'on oublie quand un client nous demande une carte bleue, et on passe pour des idiots. »
    - « Pour moi la gestion quotidienne du portefeuille, c'est angoissant. »
  - Le référentiel tend à faire des **CAGP des « vendeurs » comme les autres.** Les objectifs se portent ainsi majoritairement sur la vente d'IARD et de l'assurance-vie, loin du cœur d'expertise et de l'ADN métier du CAGP, et parfois loin des besoins des clients premium.
    - « Dans les vœux de bonne année, on nous a présentés comme 'vendeur des 5 univers'... »
    - « Je vais essayer d'être proactif sur l'assurance-vie mais je ne vais pas faire d'IARD. Je considère que ce n'est pas mon métier. »
    - « La Direction attend de nous qu'on réussisse à faire de l'IARD alors que nos collègues en réseau, pourtant mieux placés, n'y sont pas arrivés. »
    - « En agence, on me dit qu'on compte sur moi pour l'assurance-vie et les unités de compte, alors que mes clients veulent des fonds euros... »
- ⇒ **Les CAGP perdent en autonomie et souffrent d'une véritable qualité empêchée sur leur cœur de métier.**
- Dans une activité marquée par les interruptions de tâches et des objectifs élevés sur les ventes, l'étude patrimoniale risque de devenir le parent pauvre de l'activité.

## Focus sur la situation des CAGP : le travail réel et la charge de travail (2/3)

- Mener à bien une étude patrimoniale nécessite d’y consacrer des plages entières sans déconcentration. **Il faut compter 1 journée/semaine pour l’étude et au moins 3 rendez-vous en amont**, un temps de travail mal évalué par le management selon les CAGP.
    - « Pour ma dernière étude, j’ai mis 10h sans compter les rendez-vous. »
    - « Il faudrait une journée de plus par semaine pour arriver à tout faire. »
  - **Les objectifs prescrits sont donc perçus comme inatteignables, leur « manque de réalisme » interroge** : aucun CAGP sur tout le territoire n’aurait réussi à déclencher sa part variable sur les tous les critères depuis plusieurs années. Par exemple, selon les CAGP rencontrés, le nombre d’études par CAGP a varié l’année dernière entre 3 et 20 par an alors que l’objectif était fixé à 40 (32 en 2019).
- ⇒ **Compétences émoussées sur le cœur d’expertise** : « *Je suis en train de régresser, je suis moins bon qu’avant sur le conseil patrimonial vu que j’en fais moins.* »
- La difficulté à faire correspondre le travail réel au travail prescrit s’étend aux autres objectifs, **rendant le référentiel inopérant au yeux des CAGP**.
    - **Honorer 12 rendez-vous par semaine est rendu extrêmement difficile**, si ce n’est impossible, d’autant plus lorsqu’une étude est en cours.
    - Les CAGP constatent **une uniformité des objectifs sur le territoire de la CEAPC** considérée comme « absurde » et « démotivante ».
    - Certains CAGP tendent à se concentrer sur les variables qu’ils peuvent maîtriser **mais tous ceux que nous avons rencontré ont fait « une croix sur la possibilité d’atteindre les objectifs et de toucher la part variable »**.

## Focus sur la situation des CAGP : le travail réel et la charge de travail (3/3)

- Au quotidien, les CAGP peuvent **réguler leur charge grâce à la qualité moindre d'une partie de leur portefeuille**, un effet pervers qui est déploré. Les CAGP auraient préféré un resserrement de leur portefeuille sur une centaine de clients correctement identifiés. En attendant, **il serait impossible de servir 200 clients demandant une « GP » intensive**.
  - « Ça m'arrange d'en avoir la moitié qui ne devraient pas être dans mon portefeuille. Ce sont des cas faciles, qui ne nous dérangent pas, on cause une fois par an et puis c'est bon. »
- Pour certains, les conditions de travail ne leur permettraient pas d'exercer efficacement leur activité.
  - Selon le territoire couvert par les CAGP, **les déplacements peuvent être très fréquents et longs**, « La voiture est un second bureau pour certains », sans que cela ne soit pris en compte dans les objectifs de chacun. Ex : un CAGP rencontré roule 600 km par semaine.
  - **Le nombre de bureaux disponibles dans les agences contraint l'activité**. Ex : Sur les 3 agences de son périmètre, un CAGP que nous avons rencontré ne peut recevoir les clients qu'en matinée dans 2 d'entre elles.
- Les outils digitaux seraient perfectibles, limitant l'efficacité du travail et l'exploitation du potentiel client.
  - L'absence d'outils de travail « nomades » limite la pertinence de la visite au domicile du client. Les opérations et saisies doivent être faites a posteriori à l'agence.
  - L'outil GP développé par BPCE ne serait pas au niveau, au point que « mon DG me demande de faire des outils car ce n'est pas possible pour lui de suivre mon activité. »

## Focus sur la situation des CAGP : relations dans l'agence

- Les CAGP estiment souffrir d'une image erronée, celle de « privilégiés » qui avant la relation unique auraient eu une charge de travail très légère, conduisant potentiellement à isoler les CAGP de leurs collègues en agence.
  - « Quand la relation unique a commencé, on nous a dit 'Vous allez enfin voir ce qu'est le vrai boulot ! '»
  - « On véhicule une image de Club Med. »
- Avec l'attribution de portefeuilles dédiés aux CAGP, **certaines DA ont estimé que les CAGP marchaient sur leurs plates-bandes et « siphonnaient » les portefeuilles premium de leur agence.** Le modèle RHD20#20 qui vise à développer la clientèle premium et à multiplier les collaborateurs dédiés à ce segment peut créer un sentiment de **mise en concurrence**, d'autant plus dans les bassins où la clientèle haut-de-gamme se fait plus rare.
  - « Des DA considéreraient que les CAGP s'étaient appropriés leurs clients et que, maintenant, ils allaient devoir vendre pour booster les résultats de l'agence.»
- Globalement, y compris dans les agences où les rapports sont harmonieux, la tendance est au **cloisonnement**. Les clients des conseillers sont moins orientés vers les CAGP qui, en plus de leurs propres portefeuilles, sont censés faire 20% de leur activité sur l'orientation. Chacun veut garder la main sur son portefeuille et être sûr que ses résultats lui soient attribués.
- Cela est accentué par des **objectifs de prospection qui peuvent être incohérents par rapport à la segmentation des clients dans la gestion.**
  - « On nous demande de prospecter les professions libérales et les professionnels mais il s'agit de relations que les CAGP ne peuvent avoir qu'en double-relation.»
- Les CAGP peuvent également être mis en difficulté sur des activités de gestion courante ou de bancarisation et devoir, donc, s'appuyer sur leurs collègues lorsqu'ils ne connaissent pas telle ou telle procédure, une situation inconfortable et dévalorisante.
  - « On m'aide, bien sûr, mais j'ai l'impression d'être un boulet. »
  - « Je m'entends bien avec mes collègues mais j'ai l'impression de les enquiquiner en les sollicitant. »

## Focus sur la situation des CAGP : le management (1/2)

- Tous les CAGP soulignent un problème majeur : **les managers ne connaîtraient pas suffisamment le métier. Cela se caractérise, dans la majorité des cas par, une relation managériale insuffisamment équilibrée et trop axée sur le respect d'une méthode commerciale standard (PDO...), ne permettant pas d'adapter la posture commerciale au client et à son intérêt.**
  - « J'ai l'impression d'être sans cesse dans la justification avec mon manager. »
  - « L'année dernière, il y a eu une baisse du CAC 40, il aurait fallu appeler les gros clients en urgence. Imaginez le pouvoir de recommandation ! Mais non, on m'a dit qu'il fallait que je fasse mon PDO. J'ai choisi d'avoir la paix avec mon manager alors que j'aurais dû choisir la qualité pour le client. »
- Ce type de management descendant entre en conflit avec les exigences d'un métier mobilisant l'esprit critique, une certaine agilité et indépendance d'esprit.
  - « Ce qui me hérisse le plus c'est la manière dont je suis managé. Ils veulent nous formater mais cela va à l'encontre de l'esprit du métier! »
- A noter que certains managers peuvent préférer une approche beaucoup plus distanciée.
  - « Il y a deux cas de figure. Soit on nous traite comme des RC, soit les DG assument leur manque de connaissance sur le sujet et nous laissent travailler. »
  - « Mon DG laisse de l'autonomie aux anciens CAGP mais il suit le prescrit à la lettre pour les nouveaux et leur laisse peu de marge de manœuvre. »
- Conscients de la charge de travail que doivent gérer les CAGP, certains managers vont jusqu'à prioriser la vente IARD au détriment du cœur de métier du CAGP .
  - « Mon manager m'a dit de laisser tomber mes objectifs en études patrimoniales car de toute façon je n'aurai pas assez de temps pour y arriver. »

## Focus sur la situation des CAGP : le management (2/2)

- ⇒ La relation managériale, soit tendue ou ténue, **ne permet pas d'instaurer le dialogue ou de donner confiance dans la hiérarchie**. La possibilité de faire remonter les problèmes et les propositions d'amélioration apparaît limitée.
- « *De toute façon, ils confondent l'esprit critique et l'esprit de critique.* »
  - Les CAGP soulignent un **manque de reconnaissance, qu'il soit financier ou d'une autre nature, extrêmement pesant**, et ce, dans un contexte où ils estiment **leur statut d'expert dévalorisé**.
  - Ce constat est accentué par des iniquités de traitement qui paraissent non fondées aux CAGP et pèsent sur les conditions de travail.
    - Parmi les nouveaux CAGP, seuls les anciens RC bénéficient du statut cadre.
    - Certains n'ont pas accès à un véhicule de service sans que les conditions d'attribution soient lisibles.

## Focus sur la situation des CAGP : évolution de l'identité professionnelle et vécu psycho-social (1/2)

- Les conditions de travail jugées dégradées et les évolutions du contenu du travail ont opéré de profonds chamboulements dans l'identité professionnelle.
  - **Les « anciens » CAGP craignent de perdre en compétence et de ne plus être crédibles face à des clients exigeants.**
    - *« Quand j'ai commencé comme GP, le métier était consacré à l'expertise. Désormais, notre cœur de métier est bien entamé. »*
  - Pour les nouveaux, la **désillusion** s'est installée une fois la formation terminée, persiste pour certains la sensation d'avoir été floués.
    - *« On nous prend pour des imbéciles. Les gens qui veulent faire ce métier c'est pour l'étude. J'ai l'impression de faire la même chose que lorsque j'étais conseiller. »*
    - *« J'avais une meilleure qualité de vie quand j'étais conseiller et on ne peut pas dire que je gagne vraiment mieux ma vie. »*
- Dans les deux cas de figure, le métier de CAGP dessiné par RHD20#20 apparaît comme un « costume mal taillé ». **Les CAGP rencontrés ont constaté une désaffection chez leurs collègues et questionnent leur avenir dans ce métier et à la CEAPC.**
  - *« Quel est l'avenir de ce métier si l'expertise est minorée? »*
  - *« J'en suis venu au point où il n'y a plus que deux alternatives : démissionner ou enchaîner les arrêts. »*
  - *« Beaucoup de gens s'en vont, demandent des ruptures conventionnelles, et ce sont des gens qui avaient de l'expérience. »*
  - *« Je ne sais pas ce que je vais faire. Pourtant, j'aime mon métier...enfin... l'ancien, pas le nouveau. »*
  - *« La projection à long terme ? Bonne question. »*
  - *« Je n'ai aucune valorisation, aucune perspective si je ne souhaite pas aller vers le management. »*

## Focus sur la situation des CAGP : évolution de l'identité professionnelle et vécu psycho-social (2/2)

- A minima la motivation et l'estime de soi sont en berne.
  - « Il y a une lassitude profonde face à des objectifs qui donnent l'impression de n'être là que pour nous faire échouer. »
  - « Les objectifs sont inatteignables et ça pèse sur le moral dès le 1<sup>er</sup> janvier. »
  - « On est sans cesse renvoyé à notre responsabilité individuelle. On me dit 'organise-toi mieux' et puis c'est tout. »
  - « Je viens de devenir CAGP et, l'année dernière, pour la 1<sup>ère</sup> fois de ma carrière, je n'atteignais pas mes objectifs. Je me suis dit que j'étais mauvais. »
- Dans ce contexte, des stratégies individuelles d'adaptation sont mises en œuvre afin de servir au mieux le client et de maintenir une qualité de vie au travail.
  - Les CAGP tendent à **déporter totalement leur engagement vers les clients** qui deviennent leur seule source de reconnaissance et de motivation...
    - « Je ne travaille plus pour la hiérarchie mais pour mes clients. »
  - ... et à réguler **individuellement la charge afin de la maintenir sous un seuil supportable, quitte à ignorer les référentiels et les objectifs.**
    - « Il y a des dossiers sur lesquels je suis borderline mais je me dis que ce n'est pas à moi de me flinguer la santé pour pallier les manquements. »

### Notre regard : qu'en retenir en matière de RPS ?



#### Les CAGP sont exposés à plusieurs facteurs de risque qui ne sont pas régulés :

- La « massification » de la GP (relation unique, dilution des clients premium dans des portefeuilles élargis) conduit à **augmenter l'exigence du travail, à déporter la charge hors du cœur de métier et à nuire à la qualité de service.**
    - Travailler pour des clients exigeants est stimulant pour les CAGP mais ils supportent difficilement de voir la charge augmenter sur les activités de gestion « pleine », sur la vente de produits, et non sur ce qui est perçu comme constituant la valeur ajoutée de leur métier : le conseil.
  - En conséquence, les CAGP ont **la sensation d'être positionnés sur un métier hybride** (GP/conseiller) et de devoir conjuguer des cultures métiers distinctes => le service rendu au client ne serait satisfaisant sur aucun des deux plans.
  - Cette « schizophrénie » est entretenue par un statut « **dedans/dehors** » **dans les agences, conséquence de la relation unique.**
    - Presque conseiller comme les autres, le CAGP est sous le management du DG tout en étant confronté à l'influence de plusieurs DA qui, sans légitimité pour manager le CAGP, n'en ont pas moins la responsabilité de la satisfaction client dans leur agence.
    - Le CAGP peut potentiellement être confronté aux objectifs distincts du DG et des DA et donc devoir faire face à des **injonctions contradictoires.**
    - Il continue d'être perçu par les conseillers et les DA comme un expert vers qui orienter leurs clients mais il devient aussi, à leurs yeux, un concurrent sur le haut des portefeuilles.
  - Les CAGP souffrent d'**un manque de soutien social.** Ils sont seuls face à leur « nouveau » métier, face à leur difficulté à remplir leurs objectifs et face à des managers qui seraient peu sensibilisés aux exigences de leur activité.
  - A cela s'ajoute **une faible autonomie dans l'organisation de leur travail, dans l'évaluation de la meilleure stratégie pour le client => le travail de qualité est empêché, une source d'insatisfaction profonde quand on est exigeant avec soi-même.**
  - Les CAGP sont globalement démotivés et considèrent qu'ils sont placés dans **une situation d'échec « inévitable »**, largement alimentée par le manque de reconnaissance financière (salaires jugés bas et stagnants, part variable hors d'atteinte) et par un dialogue limité avec la hiérarchie.
- ⇒ **Aussi bien pour les anciens que pour les nouveaux CAGP, nous attirons l'attention sur de potentielles situations de « job strain » (= exigences fortes + faible latitude décisionnelle + faible soutien social). Ce faisant, l'engagement durable de beaucoup sur ce métier tel qu'il est devenu est mis en question...**
- Comment valoriser et développer ses compétences si la réalité de votre travail vous assimile à un conseiller, vous fait subir les inconvénients de l'autonomie sans que vous puissiez jouir de ses avantages ?
  - Comment envisager son avenir dans cette carrière si on estime qu'aucune condition n'est réunie pour faire un travail de qualité ?

## **IV. Notre point de vue sur la santé au travail et les risques psycho-sociaux**

QUE RÉVÈLE LE DIAGNOSTIC 1 AN APRÈS LE DÉPLOIEMENT ?

ILLUSTRATION DES CONTRAINTES ET RESSOURCES OBSERVÉES DANS LES SITUATIONS DE TRAVAIL

NOTRE COTATION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX À L'ŒUVRE

## *Que révèle notre étude sur le travail et les risques psycho-sociaux un après le déploiement de RHD#2020 ? Une montée des risques dans l'ensemble des situations observées qui doivent conduire à des mesures de correction... (1/3)*

- Au moment de tirer des enseignements à l'issue de l'étude, nous attirons l'attention du lecteur sur deux points qui permettront d'apprécier à leur juste mesure les éléments de cet état des lieux :
  - Cette étude n'a pas pour objet de disqualifier la pertinence du modèle distributif : nos travaux visent à dégager des éléments d'appréciation de l'évolution du travail dans ce modèle et à faire émerger une compréhension sur les « situations de travail problème » (cf. ANACT) caractéristiques, i.e. porteuses de risques psychosociaux. Néanmoins, les constats qui se dégagent peuvent amener à porter une réflexion sur des éléments propres à celui-ci. C'est l'activité de travail globale qui est examinée ici, avec tous ses déterminants intrinsèques au modèle ou pas (les pratiques managériales par exemple, la politique de gestion des absences...).
  - Si l'approche qualitative retenue (examen in situ de 8 agences) limite de fait la possibilité de généraliser les résultats à l'échelle du réseau ou d'éclairer des tendances « de masse » (exposition au niveau de RPS selon les groupes, selon les métiers, selon les âges...), nous considérons que ces travaux permettent de dégager des faits et éléments de compréhension communs à la plupart des situations de travail pouvant exister dans le réseau.
    - Seule une étude quantitative (questionnaire RPS individuel auto administré à l'échelle du réseau) permettrait de mettre en relief des différences d'exposition au RPS sur les salariés... L'approche qualitative est, elle, privilégiée pour apporter de la profondeur à la compréhension du travail...
- L'expertise menée pour l'ex CHSCT en novembre 2017 pointait la probabilité du renforcement de l'exposition des salariés à certains facteurs de risques (cf. p.139 du rapport d'expertise SECAFI). Ces travaux confirment cette projection : plusieurs facteurs de risque s'expriment de manière cumulative, avec des niveaux d'intensité qui peuvent être variables mais pouvant être très forts pour certains (exigences du travail...). Pour plus de détail, nous renvoyons à la synthèse précédente et à la cotation de l'exposition aux risques psychosociaux figurant dans les pages suivantes.

## Que révèle notre étude sur le travail et les risques psycho-sociaux un après le déploiement de RHD#2020 ? Une montée des risques dans l'ensemble des situations observées qui doivent conduire à des mesures de correction... (2/3)

### Parmi les points que nous retenons :

- Une étude qui révèle le manque de prise en compte des situations locales, du travail réel et des effets du projet dans la définition et l'allocation des moyens humains à la maille de chaque agence :
  - La prise en charge de l'accueil en est un exemple parlant, l'adéquation entre métiers et fonds de commerce également, la fixation des objectifs... (cf. les fiches de visites agences) => **Nécessité de mieux prendre en compte variabilité des déterminants du travail**
- Un modèle qui renforce par essence les exigences du travail et met « sous tension » les organisations de travail : les ressources individuelles et collectives sont plus fortement sollicitées, nécessitant des régulations permanentes dans le travail pour faire face à ses exigences. L'activité se joue « sur un fil » et tout aléa introduit potentiellement une dégradation des conditions d'exercice.
  - Des marges de manœuvre individuelles et collectives réduites, une autonomie et un « pouvoir d'agir » limités => des arbitrages au fil de l'eau sur l'activité, des renoncements ou de la sur-compensation pour atteindre les objectifs... La régulation de la charge de travail est une préoccupation majeure ;
  - Une charge mentale plus forte durant le travail, mais qui préoccupe au-delà dans la vie privée.
- La non permanence des moyens humains au poste et les postes non dotés aggravent ces situations. Un tel modèle, avec un parc d'agences de petites tailles « de plein exercice » (avec un DA en propre) aussi important renforce la sensibilité à la carence de moyens.
- En conséquence, les prescriptions du travail incarnées dans les nouveaux référentiels et contrats de relation peinent à trouver une réalité et se révèlent bien souvent décalés des situations de travail.
  - Exemple : la capacité des CC et RC à honorer le nombre d'ECS (entretiens clients structurés), la réalité de l'animation par les RC, la capacité des GC à déployer leur activité commerciale selon les configurations d'agence, etc.
- Une évolution de l'activité commerciale perçue très largement (quelques rares exceptions...) comme intensive, « mécanique », avec des objectifs d'activité comme de vente a minima très exigeants voire impossibles à satisfaire.

## Que révèle notre étude sur le travail et les risques psycho-sociaux un après le déploiement de RHD#2020 ? Une montée des risques dans l'ensemble des situations observées qui doivent conduire à des mesures de correction... (3/3)

### Parmi les points que nous retenons (suite) :

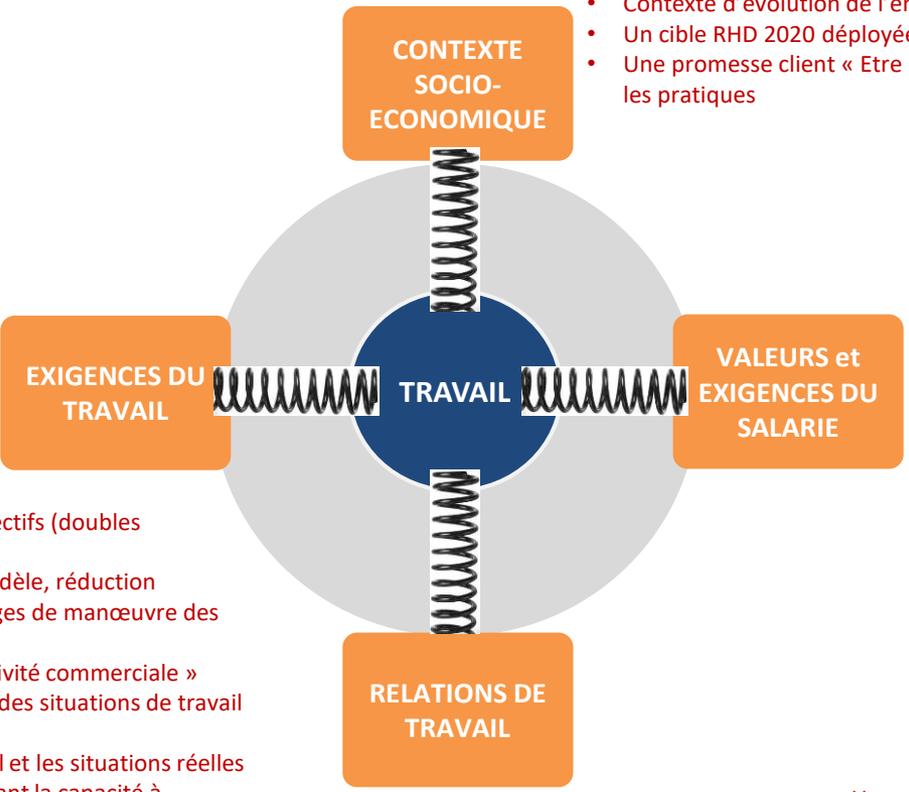
- Une approche commerciale qui se réduit bien souvent au final par la vente « coûte que coûte », source de conflits éthiques spontanément évoqués par plusieurs salariés.
- Un soutien social de la part de la hiérarchie insuffisant qui renforce l'effet de contraintes ressenties. A ce sujet, le métier de DA dans sa forme actuelle nous interroge (i.e. un manager très largement producteur dans les petites agences). Alors que d'autres établissements (Crédit Agricole, Banque Populaire) font le choix d'un manager « 100% pilote – coach », le modèle de la CE APC nous interroge... même si nous ne mésestimons pas les effets de bord de la refonte d'un tel métier sur le plan social...
- Autre marqueur fort de l'activité : une faible capacité individuelle et collective de mise en débat du travail réel et des conditions d'exercice de l'activité, parfois au niveau de l'agence, souvent entre l'agence et la Direction de Groupe. Parler du travail, c'est prendre le risque de se voir renvoyer à sa situation personnelle, voire à son insuffisance.
- Dans ces conditions, nombreux sont les salariés rencontrés qui questionnent leur capacité à tenir le rythme dans ce nouveau cadre d'exercice. Le déséquilibre entre engagement individuel et reconnaissance de l'entreprise est souvent mis en avant : quel que soit le métier, la situation amène à « faire le point » sur sa situation professionnelle sur le mode « stop ou encore ? »
- S'agissant des effets des risques psycho-sociaux sur la santé, nous ne ferons pas ici d'exposé sur les atteintes à la santé : celles-ci sont désormais connues et le lien entre risques et atteintes à la santé est avéré. **Cependant, nous souhaitons re-souligner ici la nécessité de considérer cette question à son juste niveau d'enjeu, au-delà des questions de respect de la réglementation...**
  - Pour plus de détails, nous renvoyons le lecteur à l'article de l'INRS publié en 2011 *Expositions psycho-sociales et santé : état des connaissances épidémiologiques* [INRS - Documents pour la médecine du travail N°127 – 2011].

# Synthèse des facteurs de contraintes et de ressources dans les situations de travail observées : les tensions à l'œuvre et les sources de déséquilibre (modèle C2R Anact – Cf. annexe)

Légende :  **Rouge** : facteurs de contraintes  
**Vert** : facteurs de ressources

- Formation / compétences : ressenti positif
- Professionnalisme et engagement, des plus expérimentés notamment
- Polyvalence sur la logistique / accueil
- Environnement de travail / outils : ressenti neutre
- « Sureffectif » transitoire qui permet d'amortir le changement dans certaines agences
- Fin des missions « en cascade » ?
- Des DA qui permettent parfois des marges de manœuvre dans la gestion du temps
- Accueil partagé : des organisations de travail souvent mises en place pour soulager le GC
- Allègements de tâches : des avancées reconnues..

- Des agences avec des situations de sous-effectifs (doubles portefeuilles), plus ou moins durables...
- Des exigences qui se cumulent (nouveau modèle, réduction d'effectifs, référentiels...), réduisant les marges de manœuvre des acteurs
- Des objectifs commerciaux et une « productivité commerciale » accrus, ne tenant pas suffisamment compte des situations de travail locales
- Des décalages entre la prescription du travail et les situations réelles de travail (accueil partagé de fait), contraignant la capacité à atteindre les objectifs
- Une action commerciale intensive sur le stock de clients (au détriment de la conquête ?)
- Environnement de travail parfois inadapté pour les CAGP
- Un management plus orienté sur le 'combien' que sur le 'comment'
- Un management de proximité contraint qui réduit la capacité à accompagner (petites agences = manager producteur)
- Allègement de tâches : ... mais dont l'effet est faiblement perçu compte tenu des autres contraintes



- Forte image de marque de l'entreprise
- Solidité / stabilité économique perçue
- Un 'contrat social' qui a évolué dans le secteur et une entreprise moins 'protectrice'
- Contexte d'évolution de l'emploi défavorable
- Un cible RHD 2020 déployée rapidement
- Une promesse client « Etre utile » en décalage avec les pratiques

- Une volonté de « bien faire son travail », d'être performant
- Une volonté d'être impliqué dans les décisions qui concernent l'agence
- Un besoin d'adhésion aux valeurs et pratiques de l'entreprise
- Des contraintes qui peuvent être entendues, si elles sont expliquées
- Un sentiment de ne pas avoir les moyens de bien faire son travail et d'être mis en échec (CAGP notamment)
- Un sentiment défavorable vis-à-vis de la reconnaissance de l'entreprise (sociale mais surtout économique !)
- Une relation employeur / salariés perçue comme déséquilibrée
- Des salariés en situation de surcharge avérée, avec un temps de travail « à rallonge » (combien ?)
- Parfois un sentiment d'iniquité sur la régulation de la charge de travail

- Des collectifs de travail qui pallient les contraintes organisationnelles...
- Des clients parfois encore très attachés...

- Une absence de débat sur le travail réel et les difficultés professionnelles au-delà de l'agence
- ... mais un modèle qui favorise l'individualisation pour « rester dans ses objectifs »
- Mais un modèle qui perturbe parfois le client, voire génère du mécontentement (attente guichet, accessibilité...)
- Des relations managers / managés qui se distendent

## L'émergence du risque psychosocial lors d'un déséquilibre persistant et non régulé des tensions et ressources

- Toute situation de travail met en jeu un système de tensions.
- Nous considérerons qu'il y a « un facteur de risque psychosocial » dès lors que nous observerons une tension, un déséquilibre important, partagé et non régulé entre :
  - Des **contraintes** vécues comme des difficultés par les salariés au niveau des contraintes imposées par l'entreprise et / ou de leurs propres exigences et valeurs ;
  - Des **ressources individuelles et collectives** (compétences, matériel, conditions de travail, soutien social, récompenses...) qu'ils estiment indisponibles ou insuffisantes dans leur environnement de travail.
- Exemple : cas d'un salarié qui doit réaliser une tâche nécessitant une forte concentration, mais que ce salarié travaille dans un contexte très bruyant.



## Notre cotation des risques psycho-sociaux dans le réseau de proximité - (Cf. annexe 4)

Type de facteurs	Facteurs	Intensité potentielle d'exposition au risque					Populations exposées	Commentaires
		Null	Faible	Moyenne	Forte	Très forte		
I. Exigences du travail	Quantité de travail						Toutes, en particulier les GC & les CAGP	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Charge de travail collectivement ressentie comme croissante, dans un contexte de baisse des moyens, voire de sous-effectif.</li> <li>&gt; GC : gestion du flux à l'accueil et des appels non absorbés par le passage au CRC et à l'e-agence d'un certain nombre de clients.</li> <li>&gt; CAGP : la relation unique et la hausse du portefeuille induisent une charge de travail supplémentaire.</li> <li>&gt; DA dans 'petites' agences : activité commerciale importante, variable d'ajustement sur l'accueil...</li> </ul>
	Pression temporelle au travail						Toutes	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Intensité du travail fortement ressentie</li> <li>&gt; Des régulations difficiles et des stratégies diverses... heures supplémentaires (décision individuelle), évitement, renoncement</li> </ul>
	Complexité du travail (diversité /simultanéité des informations à traiter)						GC, CAGP & DA/DAA	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Interruptions de tâches (téléphone).</li> <li>&gt; GC : Gestion accueil + portefeuilles en simultané.</li> <li>&gt; CAGP : Expertise (étude patrimoniale) + gestion en propre de portefeuilles (nouvelles tâches insuffisamment maîtrisées).</li> <li>&gt; DA/DAA : Management + gestion de portefeuilles + agir en palliatif en cas d'absence ou de collaborateur saturé</li> </ul>
	Conciliation vie privée / vie professionnelle						Toutes	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Heures travaillées au-delà du temps de travail légal</li> <li>&gt; Objectifs et tâches à accomplir "ruminés" =&gt; effets sur le sommeil.</li> </ul>

## Notre cotation des risques psycho-sociaux dans le réseau de proximité - (Cf. annexe 4)

Type de facteurs	Facteurs	Intensité potentielle d'exposition au risque					Populations exposées	Commentaires
		Nulle	Faible	Moyenne	Forte	Très forte		
II. Exigences émotionnelles	Empathie / contact avec la souffrance	■					N.C	N.C
	Devoir cacher ses émotions		■	■	■		Toutes	> Possibilités d'exprimer son ressenti à la hiérarchie (au DA et au DG) limitées.
	Peur au travail	■	■	■			- Relation clients => GC et conseillers des vitrines - Relations internes : toutes potentiellement	> Exposition aux incivilités (gestion de l'accueil). > Peur des réprimandes managériales > Gérer seul une vitrine peut causer un sentiment d'insécurité mentale et physique.
	Relations aux clients		■	■	■		Toutes	> Gestion de l'accroissement du mécontentement client (frais en hausse sur les découverts, passage en vitrine, temps d'attente au guichet..). > Plus grande difficulté à traiter les demandes clients dans un contexte de hausse de la charge de travail. > Sensation de devoir "forcer la vente" (relances des clients) et la recommandation.
III. Autonomie / Marges de manœuvre	Autonomie procédurale				■	■	GC, Ch.Cli, RC & CAGP	> Management descendant : peu ou pas d'autonomie dans l'organisation de son temps. > Marges de manœuvre réduites pour adapter la prescription du travail aux contraintes locales > CAGP : pas d'évaluation des priorités au niveau individuel possible.
	Utilisation et accroissement des compétences		■	■	■		GC, Ch.Cli, RC & CAGP	> Ch.Cli, RC & CAGP : Diminution de la qualité des portefeuilles du fait de la segmentation (les Ch.Cli perdent le haut de leurs portefeuilles) et de l'accroissement du nombre de conseillers dévolus au premium (les RC et CAGP ont des relations loin des standards premium) => baisse des occasions de se servir de ses compétences sur l'étude patrimoniale ou l'assurance-vie par exemple. > GC : le référentiel ne leur permet pas d'assurer les opérations "complexes" (et pourtant souvent maîtrisées) pour leurs clients (ex : prêt immobilier)

*Notre cotation des risques psycho-sociaux dans le réseau de proximité - (Cf. annexe 4)*

Type de facteurs	Facteurs	Intensité potentielle d'exposition au risque					Populations exposées	Commentaires
		Null	Faible	Moyenne	Fort	Très forte		
IV. Rapports sociaux et relations de travail	Coopérations et soutien social			Moyenne	Fort		GC, Ch.Cli, RC & CAGP	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Individualisation du travail sur le développement commercial (moins de temps pour la coopération, chacun veille à travailler pour ses propres résultats afin d'atteindre ses objectifs...).</li> <li>&gt; Le collectif de travail s'exprime cependant dans la prise en charge de fait de l'accueil partagé</li> <li>&gt; Un soutien managérial au niveau de la Direction de groupe en question et un besoin d'écoute insuffisamment pris en compte</li> </ul>
	Violence au travail		Faible	Moyenne			GC	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Personnel à l'accueil exposé aux incivilités et comportements potentiellement violents de certains clients.</li> <li>&gt; Attention au comportement "déviant" de certains managers (chantage, dévalorisation personnelle...)</li> </ul>
	Reconnaissance			Moyenne	Fort	Très forte	Toutes	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Manque de reconnaissance financière accentué par une part variable jugée difficilement atteignable.</li> <li>&gt; Un management de la part du DG qui souligne toujours les insuffisances et rarement les réussites.</li> <li>&gt; La mise en place des nouveaux métiers a généré des frustrations notamment parce que le processus RH aurait manqué de clarté, donnant l'impression que tout était "déjà joué"</li> <li>&gt; Prise en compte insuffisante de la difficulté pour les "anciens GC" de devenir GC =&gt; vécu comme une rétrogradation, nouvelles pratiques...</li> </ul>
	Cohérence managériale		Faible	Moyenne			Toutes	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Parfois, manque de cohérence de la segmentation de certains portefeuilles par rapport au prescrit.</li> <li>&gt; Parfois, manque de pertinence de la répartition des différents métiers dans certaines agences (trop de RC par rapport aux CC notamment).</li> <li>&gt; La stratégie (gestion des portefeuilles vue comme court-termiste qui ne permet pas d'analyser pertinemment le besoin et le potentiel des clients...) et les moyens déployés (sous-effectifs dans certaines agences...) ne paraissent pas en adéquation avec des objectifs commerciaux trop ambitieux.</li> </ul>

## Notre cotation des risques psycho-sociaux dans le réseau de proximité - (Cf. annexe 4)

Type de facteurs	Facteurs	Intensité potentielle d'exposition au risque					Populations exposées	Commentaires
		Null	Faible	Moyenne	Forte	Très forte		
V. Conflits de valeur	Conflits éthiques						GC, Ch.Cli & RC	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Gestion des portefeuilles vue comme court-termiste et là pour "presser" le client au détriment de son intérêt.</li> <li>&gt; Transferts de clients au CRC et à l'e-agence =&gt; malaise à l'idée d'offrir un service de moindre qualité à certains clients qui continuent, parfois, de se rendre en agence.</li> </ul>
	Qualité empêchée						GC, Ch.Cli, RC & CAGP	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Hausse de la charge de travail (augmentation de la taille des portefeuilles, du nombre de rendez-vous à honorer, des objectifs de vente...) et interruptions de tâches (accueil, gestion quotidienne du portefeuille pour les CAGP...) =&gt; effets sur la qualité du travail et l'estime que les conseillers ont d'eux-mêmes en tant que professionnels.</li> </ul>
VI. Sécurité socio-économique	Sécurité de l'emploi, du salaire et de la carrière						Toutes	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Questionnement sur la pertinence du format "vitrines " (attrition) =&gt; Pérennité du modèle et impacts sur l'emploi ?</li> <li>&gt; Dans certains bassins, clientèle peu premium et vieillissante qui nécessite d'être diversifiée =&gt; Comment ? Pérennité de l'emploi dans ces bassins ?</li> <li>&gt; Perception d'un manque de cohérence dans la stratégie et sa mise en œuvre =&gt; inquiétudes quant à l'avenir des agences et des vitrines (crainte d'un "motif" caché, suspicion de fermetures à venir).</li> </ul>
	Soutenabilité du travail						Toutes	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Démotivation collective dans un cadre de contraintes forts, avec de faibles marges de manœuvre pour négocier le prescrit et les moyens =&gt; questionnement sur l'engagement et la relation avec l'entreprise</li> <li>&gt; Difficultés à se projeter dans l'avenir : déséquilibre engagement / reconnaissance + perspectives d'évolution professionnelle resserrées</li> </ul>
	Rythme des changements						N.C	N.C

## **V. Propositions de recommandations**

COMMENT AGIR ? NOTRE CONVICTON ET NOTRE PROPOSITION  
PISTES DE RECOMMANDATION

## *Comment agir ? Quelles priorités en matière d'actions ? Comment travailler au sein de la CE APC ? Notre conviction issue de l'expérience et notre proposition*

- Un contexte post-réorganisation non contraint par une échéance d'information-consultation et de mise en œuvre **qui permet de 'poser les choses' et d'analyser les faits de manière 'refroidie'**.
- La nécessité d'aboutir à un **diagnostic partagé** entre représentants du personnel, salariés et Direction avant de débattre sur des mesures de prévention.
  - A coup sûr, l'absence de partage et de consensus sur le diagnostic limitera la possibilité de définir des mesures de prévention cohérentes avec le diagnostic.
- Un exercice qui nécessite **de sortir des jeux de posture et du « déni » pour toutes les parties.**
- Un exercice qui nécessite **un engagement fort de la Direction** => Sans engagement, pas de réussite possible...
- Dans ce type d'exercice, nous conseillons de focaliser l'effort sur les mesures de prévention les plus significatives : limiter « l'effet catalogue ».
  - Ce qui n'empêche pas d'enregistrer des « victoires rapides » (mesures faciles à mettre en œuvre, avec des effets plus ou moins importants sur la prévention...)
  - Idée du 80/20 : se concentrer sur les mesures qui ont un effet majeur
- Porter **des mesures ambitieuses, mais réalistes...** (Ex. : faisabilité de la remise en cause de la double relation pour les CAGP ? => travailler sur d'autres mesures, en considérant le modèle comme invariant ?)
- S'agissant des mesures de prévention à retenir, nous recommandons de travailler **sur les 3 niveaux de prévention, tout en recherchant à privilégier cependant les mesures de prévention primaire**, i.e. celles qui permettent de traiter le facteur de risque à sa source.
  - Prévention primaire : travail sur l'organisation du travail, les moyens, la prescription du travail...

**Ainsi, les propositions de recommandations que nous faisons ci-après ont vocation à servir de base pour des « travaux de fonds », ceux-ci devant débiter par le partage du diagnostic et la définition de priorités en matière d'action.**

## Des priorités d'action qui portent sur la réduction des contraintes et le développement des ressources au travail

- Les mesures de prévention peuvent avoir 3 finalités :
  - Réduire les contraintes
  - Augmenter les ressources
  - Améliorer les régulations possibles entre ressources et contraintes
- Important : il existe une hiérarchie entre ces 3 finalités qui détermine de fait la priorisation des mesures de prévention.
  - **En priorité, il s'agira de réduire les contraintes et d'augmenter les ressources des acteurs au travail.**
- Le développement de processus de régulation n'intervient que lorsque que les facteurs de contraintes et des ressources auront été levés.
- Exemple : sur l'allègement de la charge de travail
  - Exemple de contraintes : la taille du portefeuille, le type de clients, le traitement d'un double portefeuille, les objectifs, le référentiel d'activité...
  - Exemple de ressources : la capacité individuelle à gérer son emploi du temps, la prise en compte des facteurs de variabilité du travail...
  - Exemple de processus de régulation : la mise en débat de l'adaptation des moyens au niveau de l'agence



Source : Anact – Modèle Contraintes Ressources Régulations.

## Quelques pistes de recommandations pour amorcer les échanges...

N°	Pistes de réflexion	Populations concernées	Propositions de mesures	Type de prévention			Effet sur les conditions de travail		
				1aire	2aire	3aire	Faible	Moyen	Fort
1	<p>Adapter les moyens et l'organisation du travail aux exigences du travail (adapter le travail à l'homme)</p> <p>&gt;&gt; Objectif : réviser les référentiels d'activité et contrats de relation afin qu'ils soient adaptés à chacune des situations possibles, préconiser des organisations de travail mieux adaptées (tenir compte du report du flux de clients vers les agences non désynchronisées...)</p>	Toutes dans les agences hors CA GP	<p>&gt; <b>Refaire un état des lieux <u>agence par agence</u> pour :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valider l'adéquation entre postes, métiers, organisation du travail et charge réelle (déterminants : moyens au poste, fonds de commerce, charge d'accueil...)</li> <li>- Identifier des typologies de profil d'activité réels pour chacun des métiers (paramètre : qui participe à l'accueil ? combien de temps ?)</li> <li>- Evaluer l'adéquation entre objectifs fixés et situation réelle (attrition, fonds de commerce...)</li> </ul> <p>Travaux pilotés par le Directeur de Groupe sur les agences dans son périmètre, avec chaque DA et les équipes, avec un soutien du siège (organisation / RH par exemple)</p> <p>&gt;&gt; Etat des lieux =&gt; <b>décisions sur les moyens, l'organisation locale (accueil / logistique), la fixation des objectifs...</b></p>	X					X
2	Fixation des objectifs à la maille de l'agence et du portefeuille	Toutes	<p>&gt; Prendre en compte des absences longue durée dans les objectifs collectifs de chaque agence</p> <p>&gt; Permettre de débattre des objectifs individuellement, aussi bien avec le DA qu'avec le DG, en s'appuyant sur des données de fonds de commerce et d'activité réelle</p>	X					X
3	Limitier les effets de la non permanence des moyens au poste => assurer des remplacements au plus tôt et avec le meilleur niveau de compétences possibles	Toutes	> <b>Ré-étudier la faisabilité d'une équipe volante multimétiers</b> (plus de compétences que des CDD, autre manière de réaliser le métier, postes de transition en remplacement des "mission" qui déstabilisent les agences...)	X					X

## Quelques pistes de recommandations pour amorcer les échanges...

N°	Pistes de réflexion	Populations concernées	Propositions de mesures	Type de prévention			Effet sur les conditions de travail		
				1aire	2aire	3aire	Faible	Moyen	Fort
4	Réduire les exigences du travail "insolubles" => Ex. Accessibilité par téléphone lors des RDV	Toutes	> Entériner le fait que la prise d'appels clients durant les RDV est "intenable" et mettre fin à l'engagement de rappel dans une durée faisant office d'engagement	X				X	
5	Déclinaison des actions commerciales : lisser l'action commerciale et limiter les "à coups" (sprints...)	Toutes	> Simplifier les différents types d'actions commerciales, laisser des temps de latence ('respiration') entre les différents types d'action > Arrêter les actions locales de "rattrapage"	X					
6	Régulation de l'activité commerciale et du temps de travail : redonner des marges de manœuvre aux conseillers  >> Lien avec refonte des référentiels métiers		> Laisser la possibilité aux Conseillers d'organiser leur temps de travail => Limiter la saturation des agendas, permettre de la souplesse sur les modes de commercialisation (distance, physique), la satisfaction du référentiel métier...	X				X	
7	Renforcement du rôle du DA et du DG sur le management du travail	DG / DA	> Alléger la charge commerciale des DA dans les petites agences >> Réflexion sur le métier de DA ? (plus "coach", moins "pilote") > Métier de Directeur de Groupe > Réflexion à porter sur son apport dans la régulation du travail	X				X	
8	Filière Gestion Privée : renforcer le soutien au développement de l'action commerciale sur le groupe	CAGP	> Mettre en débat la pertinence du rattachement des CA GP au Directeur de groupe ? > Clarifier les règles de fixation des objectifs au regard de la vocation du métier (homogénéité du métier au regard de la complémentarité vis-à-vis des autres métiers)	X				X	
9	Filière Gestion Privée : renforcer la cohérence de l'action commerciale et la régulation de la charge	CAGP	> Rebalayer les portefeuilles et les recalibrer à la baisse le cas échéant afin qu'ils se concentrent sur le "premium" et aient plus de temps pour faire du conseil	X					X

## Quelques pistes de recommandations pour amorcer les échanges...

N°	Pistes de réflexion	Populations concernées	Propositions de mesures	Type de prévention			Effet sur les conditions de travail		
				1aire	2aire	3aire	Faible	Moyen	Fort
10	Filière Gestion Privée : améliorer les conditions de travail physiques	CAGP	> Faire un état complet des conditions physiques de travail => 2 axes : temps de trajet + locaux de travail	X				X	X
11	Filière Gestion Privée : fixations d'objectifs "atteignables"	CAGP	> Remettre en débat la question des objectifs pour l'ensemble du réseau (modalités : donner la parole aux CA GP)	X				X	X
12	Faciliter la prise en charge des clients difficiles à l'accueil	GC	> Former les GC à la gestion d'un public difficile / instauration d'un référent au siège vers qui remonter ce type de problèmes.		X			X	
13	Atténuer les comportements managériaux mal adaptés	Toutes	> Rappeler les comportements "dans le jeu" et "hors jeu"	X	X			X	
14	Remettre en débat le travail au quotidien, à tous les niveaux de structure du réseau	Toutes, du G au Dir. De Région	> Intégrer les conditions de travail et la charge de travail dans le management et l'évaluation des performances (périodiquement avec bilan annuel) > Assurer un suivi périodique sur les conditions de travail au niveau de chaque agence en s'appuyant notamment sur le ressenti des salariés	X				X	
15	Donner plus de visibilité aux salariés sur leur évolution professionnelle	Toutes	> Renforcer la pédagogie au fil de l'eau sur les évolutions professionnelles possibles (latérales ou ascensionnelles) > En cas de situations d'attente vers un autre poste, donner un engagement sur les échéances de réalisation	X			X	X	
16	Renforcer l'accompagnement des salariés sur les nouvelles technologies	Toutes	> Identifier les salariés nécessitant d'être accompagnés sur l'appropriation des nouveaux outils digitaux (utilisés par les clients seulement ou par le conseiller et le client) > Mener les actions de formations adaptées	X			X	X	

## V. Annexes

## Annexe 1 – Les portefeuilles non dotés « en attente »

Région	Groupe	N° Agenc	Nom Agence	LIBELLE POSTE FONCTIONNEL	DESIGN. EDS SUIVI	Nb Portefeui	Nb Relatio	Nb Clie
ADOUR	OUEST BEARN	9064181	ORTHEZ	GESTIONNAIRE DE CLIENTELE 504	AGENCE 64181 DE CLIENTELE	1	248	351
ADOUR	PAU BEARN	9064042	PAU CELLINI	GESTIONNAIRE DE CLIENTELE 504	AGENCE 64042 DE CLIENTELE	1	197	249
ADOUR	PAU BEARN	9064053	PAU LES FLEURS	ASSISTANT DE CLIENTELE 120	AGENCE 64053 DE CLIENTELE	1	540	794
CENTRE AQUITAINE	AGEN VILLENEUVE	9033271	AGEN CARNOT	CHARGE DE CLIENTELE 506	AGENCE 33271 DE CLIENTELE	1	518	770
CENTRE AQUITAINE	AGEN VILLENEUVE	9033307	EDOUARD LACOUR AGEN	ASSISTANT DE CLIENTELE 120	AGENCE 33307 DE CLIENTELE	1	600	848
CENTRE AQUITAINE	AGEN VILLENEUVE	9033307	EDOUARD LACOUR AGEN	RESPONSABLE CLIENTELE ADP	AGENCE 33307 DE CLIENTELE	1	377	633
CENTRE AQUITAINE	ARCACHON NORD LANDES	9064202	BISCARROSSE	GESTIONNAIRE DE CLIENTELE 504	AGENCE1 64202 DE CLIENTELE	1	478	780
CENTRE AQUITAINE	GRADIGNAN LANGON	9033040	LANGON MOLEON	RESPONSABLE CLIENTELE ADP	AGENCE 33040 DE CLIENTELE	1	380	682
CENTRE AQUITAINE	GRADIGNAN LANGON	9033148	CHAMBERY	GESTIONNAIRE DE CLIENTELE 504	AGENCE 33148 DE CLIENTELE	1	529	749
CENTRE AQUITAINE	MARMANDE BERGERAC	9033031	STE FOY LA GRANDE	RESPONSABLE CLIENTELE ADP	AGENCE 33031 DE CLIENTELE	1	412	641
CENTRE AQUITAINE	MONT DE MARSAN NERAC	9064271	MONT DE MARSAN GAMBETTA	GESTIONNAIRE DE CLIENTELE 504	AGENCE 64271 DE CLIENTELE	1	289	416
CENTRE AQUITAINE	PERIGUEUX SARLAT	9033351	GAMBETTA PERIGUEUX	GESTIONNAIRE DE CLIENTELE 504	AGENCE 33351 DE CLIENTELE	1	470	565
CENTRE AQUITAINE	PERIGUEUX SARLAT	9033351	GAMBETTA PERIGUEUX	CHARGE DE CLIENTELE 506	AGENCE 33351 DE CLIENTELE	1	497	742
CHARENTES	ANGOULEME LA ROCHEFOUCAUL	9086039	BARBEZIEUX	MISSION GESTIONNAIRE DE CLIENTELE 232	AGENCE 86039 DE CLIENTELE	1	542	778
CHARENTES	ANGOULEME LA ROCHEFOUCAUL	9086039	BARBEZIEUX	GESTIONNAIRE DE CLIENTELE 504	AGENCE 86039 DE CLIENTELE	1	540	776
CHARENTES	LA ROCHELLE ROCHEFORT	9086143	ROCHEFORT GAMBETTA	GESTIONNAIRE DE CLIENTELE 504	AGENCE 86143 DE CLIENTELE	1	6	6
CHARENTES	LA ROCHELLE STJEAN ANGELY	9086261	ST JEAN D ANGELY	GESTIONNAIRE DE CLIENTELE 504	AGENCE 86261 DE CLIENTELE	1	230	365
CHARENTES	ROYAN MARENNES	9086291	SAINT PIERRE D OLERON	CHARGE DE CLIENTELE 506	AGENCE 86291 DE CLIENTELE	1	540	875
CHARENTES	SAINTES COGNAC	9086272	SAINTES BLAIR	DIRECTEUR D AGENCE 653	AGENCE 86272 DE CLIENTELE	1	155	285

## Annexe 1 – Les portefeuilles non dotés « en attente »

Région	Groupe	N° Agenc	Nom Agence	LIBELLE POSTE FONCTIONNEL	DESIGN. EDS SUIVI	Nb Portefeu	Nb Relatio	Nb Clie
ESTUAIRE	BLANQUEFORT CAUDERAN	9033134	CAUDERAN	GESTIONNAIRE DE CLIENTELE 504	AGENCE 33134 DE CLIENTELE	1	415	548
ESTUAIRE	BLANQUEFORT CAUDERAN	9033158	BLANQUEFORT	GESTIONNAIRE DE CLIENTELE 504	AGENCE 33158 DE CLIENTELE	1	452	649
ESTUAIRE	BLANQUEFORT CAUDERAN	9033158	BLANQUEFORT	GESTIONNAIRE DE CLIENTELE 504	AGENCE 33158 DE CLIENTELE	1	534	815
ESTUAIRE	BLAYE JONZAC	9033156	SAINT ANDRE DE CUBZAC	CHARGE DE CLIENTELE PROF 509	AGENCE 33156 DE CLIENTELE	1	89	206
ESTUAIRE	BLAYE JONZAC	9033212	BOURG SUR GIRONDE	ASSISTANT DE CLIENTELE 120	AGENCE 33212 DE CLIENTELE	1	429	557
ESTUAIRE	LIBOURNE COUSTRAS	9033155	CREON	CHARGE DE CLIENTELE PROF 509	AGENCE1 33155 DE CLIENTELE	1	152	402
ESTUAIRE	MERIGNAC MEDOC	9033132	MERIGNAC CENTRE	GESTIONNAIRE DE CLIENTELE 504	AGENCE 33132 DE CLIENTELE	1	600	817
ESTUAIRE	NANSOUTY CENON	9033211	LATRESNE	RESPONSABLE CLIENTELE ADP	AGENCE 33211 DE CLIENTELE	1	422	795
ESTUAIRE	PESSAC BORDEAUX CENTRE	9033120	BORDEAUX LES BEAUX ARTS	GESTIONNAIRE DE CLIENTELE 504	AGENCE1 33120 DE CLIENTELE	1	567	683
POITOU	CHATELLERAULT	9086464	LOUDUN	GESTIONNAIRE DE CLIENTELE 504	AGENCE 86464 DE CLIENTELE	1	465	714
POITOU	MELLE GENCAI	9086356	SAINT MAIXENT L ECOLE	GESTIONNAIRE DE CLIENTELE 504	AGENCE 86356 DE CLIENTELE	1	344	498
POITOU	NIORT PARTHENAY	9086336	MAUZE SUR LE MIGNON	ASSISTANT DE CLIENTELE 120	AGENCE 86336 DE CLIENTELE	1	540	835

## Annexe 2 – Les principaux changements induits par métier (source : supports de formations)

Métier	Facteur de changement	Conséquence pour l'Agence
CAGP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doublement du nombre de CAGP</li> <li>• Portefeuille affecté au seul CAGP (gestion « unique »)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduction automatique de la demande d'appui technique (entretien triangulaire Client – CAGP – Chargé de Clientèle ou RC)</li> <li>• Maintien de l'affectation des clients GP à l'Agence (logique de double comptabilisation) avec une présence plus prégnante du CAGP compte tenu de la diminution de leur territoire</li> </ul>
Conseiller Commercial (CC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disparition de ce métier en Agence</li> <li>• Fin de la gestion réactive en Agence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise en charge de la fonction Accueil/Service par les GC</li> <li>• Réduction de l'effectif pour certaines Agences (172 sur 281 Agences hors « Vitrine ») : <ul style="list-style-type: none"> <li>- 123 : - 1 ETP</li> <li>- 34 : - 2 ETP</li> <li>- 15 : - 3 ETP</li> </ul> </li> </ul>
Gestionnaire de Clientèle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Affectation de l'activité Accueil/Service (40% du temps)</li> <li>• 50% du temps affecté à la gestion proactive du portefeuille (550 Relations)</li> <li>• 10% du temps consacré aux tâches diverses et actes managériaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorité donnée aux actes commerciaux à distance (2 VAD ou VCT par jour)</li> <li>• L'entretien de vente n'est plus un ECS (pas besoin d'une découverte complète) mais 1 ECV (1 par jour d'une durée moyenne de 30')</li> <li>• Le nouveau référentiel d'activité du GC est le suivant : <ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 actes commerciaux par jour : <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ 2 VAD ou VCT</li> <li>⇒ 1 ECV</li> </ul> </li> <li>soit 600 par an dont : <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ 400 VAD ou VCT</li> <li>⇒ 200 ECV</li> </ul> </li> <li>- Toutes les Relations (550) doivent être « rencontrées » <i>a minima</i> tous les 2 ans, soit 200 à 300 Relations « rencontrées » par an</li> </ul> </li> <li>• Le référentiel de performance est le suivant : <ul style="list-style-type: none"> <li>- 25% de taux de concrétisation sur VAD ou VCT, soit 100 ventes par an (60 en moyenne à ce jour)</li> <li>- 100% de taux de concrétisation sur ECV, soit 200 ventes par an, sachant que la multi-vente est systématiquement recherchée au cours de l'ECV</li> </ul> </li> </ul>

## Annexe 2 – Les principaux changements induits par métier (source : supports de formations)

Métier	Facteur de changement	Conséquence pour l'Agence
Chargé de Clientèle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création d'un nouveau métier centré sur la gestion pro-active d'un portefeuille de 550 Relations « Potentiel Premium »</li> <li>Le contrat de relation client est clair :               <ul style="list-style-type: none"> <li>Le face-à-face reste premier (3 à 4 ECS par jour)</li> <li>La relation à distance (VAD – VCT) est « en complément » pour permettre un « contact fréquent »</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le référentiel d'activité du Chargé de Clientèle est le suivant :               <ul style="list-style-type: none"> <li>18 ECS par semaine (12 « 1<sup>er</sup> RDV » et 6 « 2<sup>nd</sup> RDV »), soit 720 par an (480 « 1<sup>er</sup> RDV » et 240 « 2<sup>nd</sup> RDV »)</li> <li>4 VAD ou VCT par semaine, soit 160 par an (contacts complémentaires)</li> </ul> </li> <li>Au-delà de l'enjeu général PNB, il s'agit de « retrouver une croissance positive » sur ce segment (perte de 32.000 clients sur cette cible « Potentiel Premium » à ce jour)</li> </ul>
Responsable Clientèle (RC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduction du portefeuille (de 490 à 400)</li> <li>Un portefeuille constitué majoritairement de Premium (HDG)</li> <li>Un maintien du rôle du RC dans l'animation collective de l'Agence (si pas de DAA)</li> <li>Un maintien de l'animation fonctionnelle dont il bénéficie</li> <li>Une contribution du RC à l'HDJ et aux Ateliers/Métier au regard de leur « expertise »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pas de changement significatif en terme d'activité et de référentiel</li> <li>Accroissement du nombre de titulaires et possibilité d'avoir au sein d'une même Agence 1 DAA et 1 RC ou plusieurs RC (la logique client prime)</li> </ul>
Directeur d'Agence Adjoint (DAA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accroissement du nombre de clients Professionnels en portefeuille (de 16 à 30 en moyenne, principalement des PL)</li> <li>Responsabilisation en terme de management des GC (du fait de la disparition du métier de CC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le DAA peut avoir moins de collaborateurs à manager mais, paradoxalement, un poids managérial plus lourd</li> <li>Les GC auront un besoin de management et d'accompagnement très important au regard de la modification des conditions d'exercice de leur métier</li> <li>Le DA doit préparer le DAA à jouer ce rôle et suivre les actes de management du DAA</li> </ul>

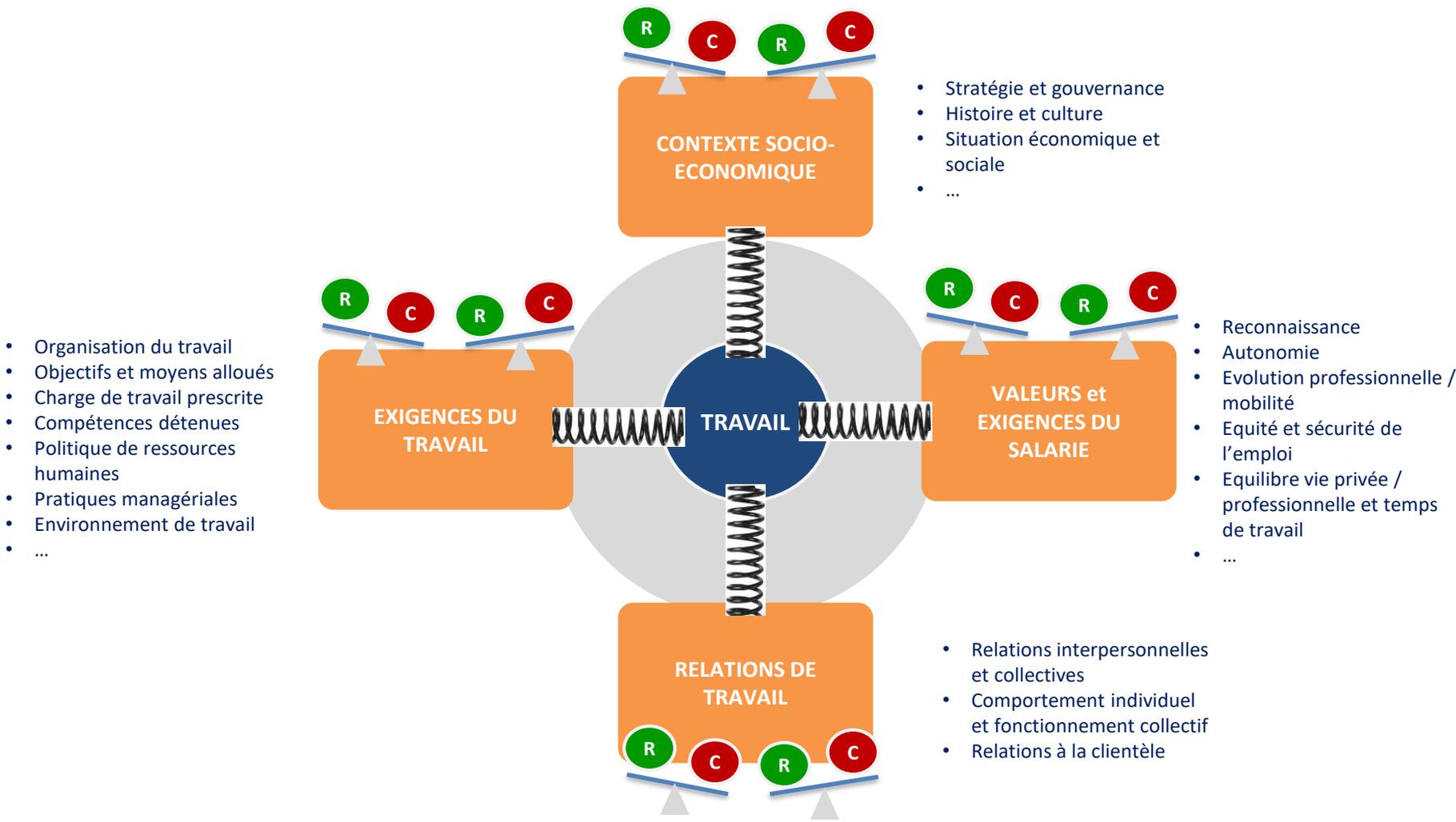
## Annexe 2 – Les principaux changements induits par métier (source : supports de formations)

Métier	Facteur de changement	Conséquence pour l'Agence
GC Pro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un nombre de clients en portefeuille en diminution</li> <li>• En conséquence, une place plus grande pour la prospection</li> <li>• La conquête d'une nouvelle clientèle repose sur 2 actions prioritaires (mais non exclusives) :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- La cible des repérés Pro pour conquérir la double relation active (DRA)</li> <li>- L'industrialisation de la recommandation (obtention, vente de RDV aux prospects prescrits, réalisation des entretiens de prospection)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le référentiel d'activité du GC Pro est stable :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 RDV / jour, soit 400 par an</li> <li>- 2 RDV / an par client, soit pour 100 clients en portefeuille : 200 RDV</li> <li>- 1 entretien de conquête par jour, soit 200 par an (si portefeuille de 100 relations)</li> <li>- 1 taux de concrétisation sur prospection de 20% sur la cible des repérés Pro et des prospects recommandés</li> </ul> </li> </ul>
DA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un portefeuille en diminution au plan quantitatif :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 400 Relations -10% par ETP managé (vs 550)</li> <li>- 1 Pro actif = 3 Part (vs 2 Part)</li> <li>- 1 Pro inactif = 2 Part</li> </ul> </li> <li>• Une évolution qualitative du portefeuille :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plus de Pros (30 minimum, des PL en majorité)</li> <li>- Des GP de + de 74 ans</li> <li>- Des Premiums HDG (de 75 à 150 K€ ou dès 50K€ si flux &gt; 80K€)</li> </ul> </li> <li>• Un nombre de collaborateurs moins important dans 172 Agences (- 245 ETP en cible)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une conduite du changement multidimensionnelle à conduire</li> <li>• Une organisation opérationnelle (fonctionnement quotidien) à garantir au regard de :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- La disparition du métier de CC</li> <li>- La diminution des effectifs (pour certains)</li> <li>- L'adéquation métier / compétences des titulaires</li> </ul> </li> </ul>

- L'ANACT a configuré un modèle d'analyse des risques psycho-sociaux en entreprise. Dénommé C2R, il privilégie une approche par les contraintes, ressources et régulations. **Ce modèle repose sur une vision dynamique de la construction de la santé au travail. Il fait le lien entre la santé des salariés et la performance de l'entreprise.**
- Au cœur de cette approche : la situation de travail. **Cette approche, centrée sur les situations de travail, part de l'hypothèse d'une tension permanente entre les exigences des salariés et celles de l'organisation. Cette tension est inhérente au travail.**
  - Selon qu'elle est faible ou forte, on aura des situations de travail qui portent plutôt vers la bonne santé et la performance ou au contraire vers des situations sources de RPS.
- Outre les décalages entre les exigences de l'organisation et celles des salariés, **les situations de travail sont aussi influencées par le contexte socio-économique général de l'entreprise, les situations de changement et par le contexte des relations professionnelles.**

# Annexe 3 - Le modèle C2R de l'ANACT

## Des tensions qui se jouent autour de 4 pôles (1/2)



Source : ANACT

Le modèle C2R met donc en évidence **4 champs** qui vont influencer le vécu des situations de travail et jouer à la fois sur la santé des salariés et sur la performance de l'organisation :

- Les **exigences de l'organisation** sont celles nécessaires **pour atteindre les objectifs en termes de production**. Elles concernent **ce qui est prescrit comme activité, ce qui est donné réellement pour effectuer le travail mais aussi ce qui est perçu par le salarié comme moyen donné pour effectuer son travail**. Différentes dimensions peuvent être observées : organisation concrète du travail, temps de travail, charge de travail, répartition des fonctions, politique de ressources humaines, mode de management, environnement de travail.
- Les **exigences des salariés** sont celles qui **leur permettent de réaliser leur travail dans de bonnes conditions et de se réaliser professionnellement**. On retrouve dans ce champ les exigences de reconnaissance, d'autonomie, de mobilité, de sécurité d'emploi ou encore d'équité.
- Le **champ du contexte socio-économique** analyse l'environnement de l'entreprise ainsi que ce qui influence le rapport au travail et à l'entreprise : stratégie, gouvernance, histoire, culture. Il permet également de traiter des changements dans l'entreprise et de leurs appréhensions.
- Le **champ du contexte des relations de travail** influence fortement le rapport au travail et intègre, lui, les notions habituelles de soutien social. Il concerne les relations aux collègues et à l'encadrement. Il prend aussi en compte les relations nouées à l'occasion du travail avec des personnes extérieures, en particulier au public, aux clients.

Dans chacun de ces 4 champs, on va retrouver à l'œuvre des facteurs de contraintes et de ressources.

- **Les facteurs de contraintes** : éléments qui contribuent à augmenter les tensions entre les exigences de l'organisation et celles des salariés, qui rendent le travail plus difficile et empêchent un travail de qualité. Ils constituent des freins à l'implication des salariés et à l'efficacité de l'organisation. Ils sont perçus en lien avec des effets négatifs sur la santé.
  - **Du côté des exigences de l'organisation**, on retrouvera par exemple le vécu d'inadéquation entre la charge et les moyens disponibles, des difficultés techniques qui perturbent le travail ou encore le manque de formation.
  - **Du côté des salariés**, ce pourrait être un faible niveau de formation, de reconnaissance, une mobilité réduite ou une image du métier dévalorisée. Les facteurs de contrainte liés au contexte de l'entreprise peuvent être : la fragilité de la structure, des mutations technologiques mal préparées, ou encore des plans sociaux.
  - **Du côté du contexte des relations professionnelles**, on pourra constater le manque de soutien de l'encadrement, la montée des rapports conflictuels entre collègues ou avec les clients.
- A côté des facteurs de contraintes, il existe pour chacun des 4 champs du modèle C2R des facteurs de ressources. Ces ressources sont essentielles pour la compréhension globale de la santé au travail. **En effet, les salariés ne sont pas passifs face aux contraintes de l'activité. Ils cherchent à développer leurs capacités et des marges de manœuvre pour réaliser au mieux leur travail.**

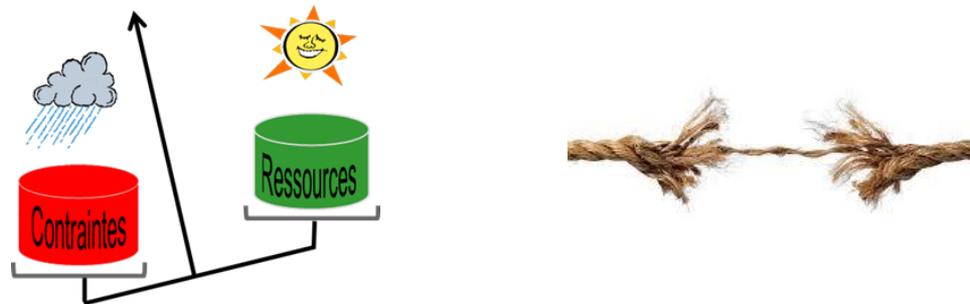
### Annexe 3 - Le modèle C2R de l'ANACT : les facteurs de ressources

Dans chacun de ces 4 champs, on va retrouver à l'œuvre des facteurs de contrainte et de ressource.

- **Les facteurs de ressources** favorisent l'implication, la cohésion sociale, et donc la performance. Ils sont perçus en lien avec des effets positifs sur la santé.
  - **Du côté de l'organisation**, on pourra retrouver des éléments tels qu'une bonne répartition des tâches, une formation adéquate du personnel, ou encore l'autonomie dans le travail.
  - **Du côté des salariés**, on retrouvera par exemple des valeurs professionnelles fortes, un sentiment d'expertise ou des capacités d'adaptation. Les facteurs de ressource liés au contexte de l'entreprise peuvent être des perspectives économiques favorables, un produit noble dans lequel les salariés se reconnaissent ou encore la stabilité de l'emploi.
  - **Du côté du contexte des relations professionnelles**, on pourra observer par exemple un soutien effectif de l'encadrement, des collectifs soudés, ou un dialogue social apaisé.

### Annexe 3 - Le modèle C2R de l'ANACT : l'émergence des risques psychosociaux lorsque les contraintes sont supérieures aux ressources et que celles-ci ne sont plus régulées...

- Une fois en place, le modèle permet de comprendre ce qui se joue dans les situations de travail. Ainsi, quelle que soit la situation, on retrouve toujours des facteurs de ressources et de contraintes à l'œuvre, et l'équilibre n'est pas la norme.
- Les tensions sont inhérentes à l'activité. **Toutefois, lorsque les processus de régulation fonctionnent correctement, les salariés font face aux déséquilibres en mobilisant les facteurs de ressources disponibles.**
  - Par exemple, une charge de travail importante n'est pas en soi un facteur automatique de stress. Tout dépendra d'autres éléments : l'appui possible des collègues par exemple, les marges de manœuvre disponibles dans l'activité, ou encore l'existence d'une identité professionnelle forte.
- **Lorsque la régulation ne peut s'opérer, les situations de travail se dégradent : situations de stress, de débordement, d'impasse, avec des effets négatifs sur la santé et la performance. Dans les cas extrêmes, ces situations de travail basculent en situations problèmes, c'est-à-dire des situations où les facteurs de contraintes sont importants et dépassent largement des ressources disponibles => C'est là que naissent les risques psychosociaux.**
  - Par exemple, lors de l'introduction d'un nouvel outil informatique, même si les salariés sont particulièrement motivés, ils peuvent se trouver en difficulté si la formation est déficiente ou si l'appui de l'encadrement est insuffisant.



- **Intensité et durée du travail**

- Cette première catégorie comprend les notions « d'exigences psychologiques » (voir modèle de Karasek) et « d'efforts » (voir modèle de Siegrist) mais plus largement **les contraintes de rythme, l'existence d'objectifs irréalistes ou flous, l'exigence de polyvalence non maîtrisée, les instructions contradictoires, les longues journées de travail, le travail en horaires atypiques, l'imprévisibilité des horaires de travail...**

- **Exigences émotionnelles**

- Les exigences émotionnelles font référence à la nécessité de **maîtriser et façonner ses propres émotions. Elles concernent essentiellement les métiers de services : exigence de sourire ou de bonne humeur, tensions avec le public**, contact avec la souffrance ou la détresse humaine. L'exigence de devoir cacher ses émotions peut également concerner d'autres secteurs d'activités quand la culture dominante de l'entreprise est le contrôle total de soi en toutes circonstances et l'affichage constant d'une « attitude positive ».

- **Manque d'autonomie (marges de manœuvre)**

- L'autonomie au travail désigne **la possibilité d'être acteur dans son travail**. Elle rejoint la notion de « latitude décisionnelle » (voir modèle « job strain » de Karasek) et **inclut non seulement les marges de manœuvre (la possibilité de s'auto-organiser dans son travail) mais également la participation aux décisions qui concernent directement son activité ainsi que l'utilisation et le développement de ses compétences.**

- **Rapports sociaux au travail dégradés**

- Les rapports sociaux au travail ont été très étudiés, notamment au travers du « soutien social » (voir modèle de Karasek), de « l'équilibre efforts – récompenses » (voir modèle de Siegrist) et de la « justice organisationnelle » (équité dans la distribution des ressources et des avantages, au regard des efforts accomplis et en comparaison avec ce que donnent et reçoivent les collègues occupant un poste similaire). **Ils incluent les relations avec les collègues ou avec la hiérarchie, les perspectives de carrière, l'adéquation de la tâche à la personne, les procédures d'évaluation du travail, l'attention portée au bien-être des salariés.** Ils portent également sur les « pathologies » des rapports sociaux comme le harcèlement moral.

- **Conflits de valeurs**

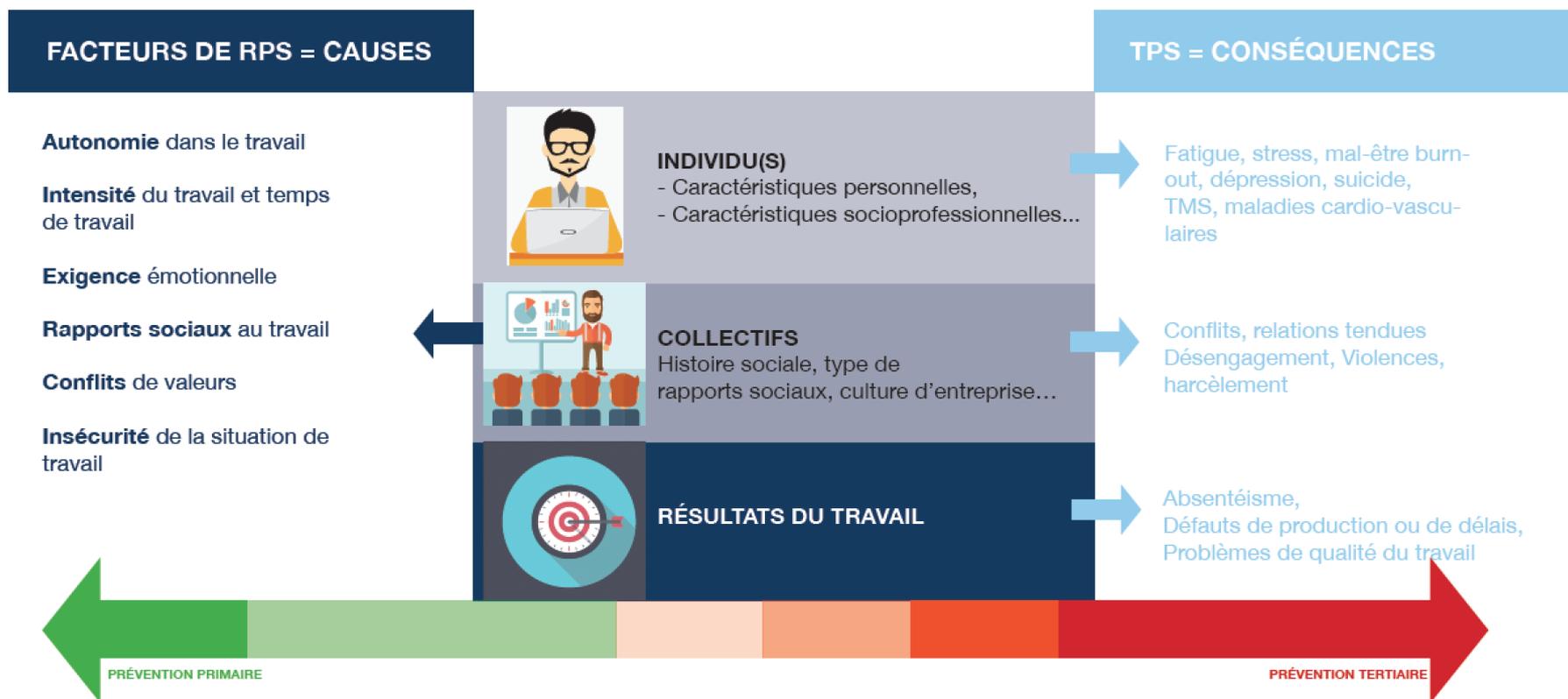
- Les conflits de valeurs renvoient à l'ensemble **des conflits intra-psychiques consécutifs à la distorsion entre ce qui est exigé au travail et les valeurs professionnelles, sociales ou personnelles des salariés**. Par exemple : faire un travail que l'on juge inutile, vendre un crédit à des personnes à très faibles revenus, faire la promotion d'une méthode que l'on sait inefficace, etc.

- **Insécurité de la situation de travail**

- L'insécurité de la situation de travail comprend à la fois **l'insécurité socio-économique** (peur de perdre son emploi, non maintien du niveau de salaire, contrat de travail précaire) et le **risque de changement non maîtrisé de la tâche** et des conditions de travail (restructurations, incertitude sur l'avenir de son métier...).

## Annexe 5 – Risques psycho-sociaux et troubles psycho-sociaux

- Les risques psycho-sociaux sont subis : ils ne peuvent être maîtrisés par le salarié qui les subit !
  - Leur effet sur les salariés qui les subissent varie selon les individus ou les groupes sociaux exposés
- Ils sont pluri factoriels et leurs effets sont cumulatifs,
- Leurs effets jouent dans la durée : plus un salarié est exposé à une source de risques sur une longue période, plus ses effets sont intenses...



- Une politique de prévention efficace s'attache à travailler sur les 3 plans de la prévention, avec l'ambition avant tout de maîtriser le risque à la source
  - Préserver la santé des salariés : une obligation pour l'employeur...
  - Il appartient donc à l'entreprise d'assurer la maîtrise de ces risques.

Promouvoir la  
santé



Protéger la  
santé



Retrouver la  
santé

### La prévention primaire « CONCEPTION »

Réduire, ou mieux, éliminer, les différents facteurs de risques présents dans l'organisation, comme le préconise le code du travail : « d'abord supprimer les risques à la source ».

### La prévention secondaire « REGULATION »

Garantir le repérage précoce, le contrôle des sources de stress et la gestion des symptômes pour diminuer les conséquences, endiguer.

### La prévention tertiaire « REPARATION »

Traiter, réhabiliter, favoriser le retour au travail, analyser les échecs pour éviter leur reproduction.