

La Banque / l'agent / le client et la prescription : quel regard porter sur ce nouveau ménage ?

Cécile BRIEC

Véronique POETE

Alternatives Ergonomiques
20 avenue Adrien Raynal
94310 ORLY
altergo@club-internet.fr

Notre proposition de communication s'appuie sur plusieurs expertises menées dans le milieu bancaire au sein de différentes caisses régionales (pourtant indépendantes) d'une même banque. L'intérêt de communiquer sur ce thème prescription / efficacité/ santé part de ce constat : l'organisme bancaire dont il est question (mais ceci est valable pour tout le secteur bancaire) est soumis à d'importantes évolutions qui se traduisent notamment par ce que nous appellerons «un renforcement du cadre prescriptif».

L'évolution prenant le pas sur les autres est le renforcement de la dimension dite productive *c'est-à-dire en fait quantitative* («il faut être productif», tel est le leitmotiv des managers), pour faire face à l'augmentation de la concurrence avec en toile de fond l'ouverture des marchés internationaux, la diminution des parts de marché, la cotation en bourse...S'y mêlent probablement des effets de «mode» (le concurrent le fait) rarement fondés sur des analyses, sur un état des lieux de l'existant.

Les conséquences se font sentir à un double niveau :

- un niveau macro que nous n'analyserons pas mais dont témoigne la nouvelle politique des ressources humaines perceptible dans les agences : *l'obligation* de mobilité des salariés devient un des critères prépondérants de reconnaissance des compétences et de l'évolution de carrière,
- un niveau micro (au niveau des agences) en direction de deux populations : les agents du réseau et les clients.

C'est sur cette dimension que portera la contribution.

Pour les agents, cela se traduit par la standardisation et le calibrage du travail : nombre de ventes à effectuer par type de produit, temps à consacrer à un RDV, nombre de RDV à réaliser, l'accélération du rythme des campagnes par type de produit à vendre.

Pour les clients, jusqu'à présent, les prescriptions étaient faibles et relevaient de codes sociaux : faire la queue au guichet, prendre des RDV pour voir un conseiller...Aujourd'hui, le cadre prescriptif les atteint tout en se résumant de façon caricaturale à «débrouillez-vous tout seul pour les tâches courantes».

- Du côté des agents, l'apparition des «nouvelles technologies» a été un élément majeur dans la conduite de ce changement voire l'instrument de celui-ci. Leur introduction dans les agences, sous couvert d'une aide apportée, a donné une visibilité sur le travail. Elles sont devenues les supports, les outils au service d'une organisation qui se veut plus efficace (planning sur les agendas électroniques, enregistrement des ventes effectuées...) et sont aussi un instrument d'évaluation voire de contrôle.
- Du côté des clients, le prescrit s'est attaqué à eux par l'intermédiaire des nouveaux canaux de distribution. Ceux-ci ont été développés sous des formes diverses -automates, téléphone, minitel, internet, urnes pour déposer les chèques et le liquide- sous couvert de pouvoir réaliser leurs opérations à toute heure du jour et de la nuit. Les agents doivent «éduquer le client» pour qu'il utilise ces canaux, ils sont les courroies de transmission de ces prescriptions. «Si vous voulez votre solde de compte, utilisez le téléphone ; si vous voulez passer un ordre de bourse, utilisez internet, vous voulez du liquide, utilisez le distributeur...»

Au final, le gain visé est de supprimer les tâches dites sans valeur ajoutée. Le gain est même double puisque, d'un côté on fait payer un service jusque là gratuit et, de l'autre, on libère les agents de «tâches non rentables» au bénéfice de «tâches rentables», de la vente.

Le métier de guichetier subit par voie de conséquence une véritable transformation : on passe d'un métier où on réalisait les opérations bancaires de base, dites de service, à la demande du client, à un métier de commercial (accueil du client et vente de produits simples) où l'agent va au devant du client.

Pour les métiers de conseil, les agents constatent des objectifs de vente en augmentation permanente, une diversification de la gamme de produits à vendre et son élargissement vers des produits hors du secteur bancaire traditionnel (exemple des assurances). Là aussi, il faut rentabiliser le temps qu'on leur a libéré en «externalisant les clients».

Cette évolution ne s'est pas faite du jour au lendemain. Après une période transitoire où le client avait le choix entre le guichet et l'automate, les directives vont tomber pour limiter cette alternative. Externaliser les tâches sans valeur ajoutée, tel est le but.

Au début, les clients se voient proposer la carte bancaire, puis sont fortement incités à adhérer à un forfait incluant la carte bancaire et des assurances en cas de vol ou de perte des moyens

de paiement» et enfin quasiment forcés à y avoir recours, pour faire face à la diminution des heures d'ouverture du guichet (opportunité des 35 heures). Ces directives s'adressent à toute la clientèle qu'elle soit âgée, sans ressource ou jeune et «branchée».

Plus de liquide de la main à la main, plus d'accusé de dépôt de chèques : des urnes, des automates, des caisses dépôts commerçants.

Le point ultime se traduit par de nouveaux aménagements de l'espace : les guichets disparaissent au profit de plots, de distributeurs, d'urnes, l'espèce disparaît de la banque pour être confinée dans un local sécurisé.

Les effets de cette marche forcée sont rapidement visibles.

- Du côté des clients, les réactions ne se font pas attendre. Passé à la moulinette de l'externalisation, le client se cabre en partant vers d'autres banques, se plie en tirant profit des canaux à distance mis à sa disposition ou au contraire résiste en venant toutes les semaines chercher son argent avec un chèque à son agence en demandant un relevé ou un reçu témoignant d'un dépôt de chèque. Et tout ceci non sans l'avoir fait remarquer de façon appuyée aux agents, interlocuteurs directs, ou mieux en envoyant un courrier au directeur de l'agence.

- Du côté des agents, un mal-être généralisé commence à s'installer. Le projet 35 heures a été pris comme bouc-émissaire mais, aujourd'hui, ce mal-être s'accroît et devient inquiétant. Il prend pour certains salariés des formes plus graves : on parle d'arrêts maladie, de dépressions, de prise de médicaments, de harcèlement moral... Rien de finalement très étonnant dans la mesure où les agents doivent affronter à double titre le renforcement du cadre prescriptif : celui qui les concerne mais aussi celui qui s'adresse aux clients.

- Du côté de la Banque, les résultats ne sont pas au RDV et on assiste même à une désertification des agences. Dans ce contexte, il devient difficile pour les agents de faire des accroches commerciales. Face à ce constat, des nouveaux projets d'organisation essaient de remettre au cœur des agences la relation à la clientèle.

En quoi ce cadre prescriptif engendre-il un sentiment de mal-être ?

Les agents adoptent des stratégies de contournement ou de transgression pour faire face à ces nouvelles évolutions du travail. Ils «font avec la prescription», par exemple, ils continuent de donner des soldes de compte aux clients par téléphone, de passer des ordres de bourse, pour préserver la relation à la clientèle et pour préserv-

ver leur propre santé. «Le professionnalisme, la déontologie du métier» les amènent tous les jours à transgresser un prescrit censé leur donner des repères.

Malgré ces stratégies, ils ne sentent pas bien et on peut trouver plusieurs éléments d'explication :

- L'omniprésence dans la réalité quotidienne de la prescription quantitative par l'intermédiaire des managers (au cours des réunions d'équipe), des systèmes d'information (quand on met en marche son ordinateur et que s'affiche à l'écran le meilleur vendeur de la semaine), les met sous pression.
- Face aux objectifs toujours croissants, un temps de travail qui se réduit, des produits nouveaux toujours plus nombreux, un temps de formation en diminution, la performance devient plus difficile à atteindre. Cette course permanente ne permet plus de se créer des marges de liberté, de protection. Le prescrit les rattrape. Ils expriment unanimement un sentiment d'intensification (impression de ne pas s'en sortir, de ne jamais être à jour...), de fatigue croissante, déplorent l'utilisation de leurs jours de RTT pour récupérer, le réveil en pleine nuit en se demandant ce qu'ils ont oublié de faire au cours de leur journée de travail, le recours aux heures supplémentaires (souvent non reconnues). Ils en arrivent à marcher sur le trait de la sacro-sainte ligne de démarcation conseil / vente. Certains «avouent» qu'en période de campagne ils font de la vente auprès de leurs clients et non du conseil.
- Des formes de tricherie, source supplémentaire de mal-être, apparaissent également : pour atteindre les objectifs, on préfère clôturer un contrat arrivant à échéance et le réouvrir plutôt que de le prolonger car cela n'est pas compté dans les objectifs, un conseiller fait du phoning auprès des clients en se faisant passer pour un assistant afin d'obtenir des rendez-vous plus facilement...

Pour d'autres salariés, l'écart entre l'idée que l'on se fait de son métier et le prescrit peut devenir tel qu'il devient impossible de «faire avec». Les conséquences peuvent être de deux ordres : certains vont présenter des troubles de la santé plus importants : dépression, prise de médicaments..., d'autres vont se mettre dans des positions de retrait par rapport à leur travail (désintéret, ...)

Pour autant, il n'y a pas de remise en cause des objectifs ce qui permet aux directions de poursuivre le déploiement de leurs axes de transformation ou d'évolution du travail. Ils utilisent même

l'argument d'absence de retours d'information de la part des salariés pour affirmer que tout va bien. On peut trouver des débuts d'explication : les salariés ont une rémunération complémentaire liée à l'atteinte de leurs objectifs de vente, la déstructuration des collectifs contribue au silence ainsi que l'isolement des salariés en agence par rapport au siège.

Les salariés, en acceptant le prescrit tel qu'il est, se piègent eux-mêmes car les évolutions continuant, leurs marges de manœuvre diminuent.

En outre, la pression des objectifs amène les individus à s'isoler pour réaliser leur travail (le passage aux 35 heures participe de cette diminution de la dimension collective en donnant l'opportunité de supprimer les réunions journalières d'équipe par exemple), à limiter les échanges à des questions techniques et par voie de conséquence à taire la partie plus subjective du travail (façon dont on le vit, dont on le pense...). Elle amène aussi les salariés à se désengager des sessions de formation qui constituaient des espaces d'échange et de construction collective de références d'un métier.

Se dessine de plus en plus nettement une tendance à une diminution de la place prise par la dimension collective au profit d'une addition d'individualités.

Cette dégradation des conditions de réalisation du travail n'est par conséquent pas collectivement formulée par les agents.

Nous avons pu constater dans certains endroits une quasi-inexistence d'un collectif du fait de l'instauration d'un climat de compétition féroce entre les uns et les autres. Par exemple, l'évolution du métier de guichetier vers un métier d'assistant commercial a des conséquences sur la dimension collective : jusqu'à présent, des régulations existaient entre conseillers et guichetiers : le guichetier prenait à sa charge une bonne part des instances ou des réclamations des clients à traiter. Désormais, face à des objectifs de vente croissants, sa disponibilité risque d'être moindre. Une nouvelle distribution des tâches au sein des agences est prévisible et elle risque d'accroître la part individuelle du travail.

Quelles sont les causes profondes ?

Ceci nous amène à questionner les modèles sur lesquels sont construites ces prescriptions quantitatives.

Les concepteurs/organisateurs nient l'expérience des agents et leur attribuent un immobilisme, un refus du changement. La distance est grande entre ces deux mondes et les évaluations d'expériences sont faibles.

L'élaboration des procédures est basée sur des critères qui ne tiennent pas compte du qualitatif et certaines réalités sont laissées sur le bord de ce rouleau compresseur quantitatif. Par exemple, pour le métier de guichetier, on prend comme mesure du travail les opérations enregistrées sur informatique. Mais une quantité importante de services rendue au guichet ne fait pas l'objet d'un enregistrement informatique : le traitement des instances (déclaration de perte de carte, changement d'adresse, réclamation sur un chèque mal passé au scanner, ou encore le rattrapage d'erreur sur un dossier). Or ce service après-vente qualitatif non reconnu, est celui qui fait dire et raconter que cette banque est sérieuse, que le problème a été pris en main et rapidement résolu, qu'un arrangement a été trouvé...

Le cœur du problème est là : peut-on appliquer un cadre prescriptif quantitatif issu d'un modèle industriel à un secteur d'activité tertiaire ? La relation à la clientèle, présente de manière transversale dans ces métiers peut-elle être considérée comme une tâche, de surcroît quantifiable ?

Une relation, qui se construisait naturellement avec le temps, est considérée dans ce nouveau modèle comme une tâche qui doit être exécutée grâce à des outils (fiche de synthèse sur informatique, espace accueil ...).

Ce cadre de prescription quantitative donne bien évidemment des objectifs tout en se gardant de définir les moyens de résoudre le cœur du problème : comment faire face à un client toujours singulier qui formule une demande particulière ?

C'est là que se lit l'écart entre la prescription et le déploiement du savoir-faire professionnel des agents.

La difficulté pour les agents est d'appliquer une relation formatée à des clients qui attendent un service, un conseil. Cette activité ne s'accommode pas de mesures temporelles et quantitatives : le temps de découverte d'un client, les hésitations d'un autre sur un choix de placement, peuvent se traduire par plusieurs rendez-vous avant de conclure sur un accord et une vente. Par la suite un simple coup de fil pourra suffire à faire un placement parce que la confiance a été établie avec le conseiller en question.

La productivité repose t-elle uniquement sur le nombre de RDV effectués ? Quels sont les critères de qualité ?

De surcroît, les procédures ne sont pas élaborées sur la base d'une agence moyenne avec un client moyen. Le modèle est celui de l'agence la plus performante, avec les clients les plus «dociles possible» qui vont accepter «d'être éduqués».

A quelles conditions (de compétence, d'apprentissage...) le cadre prescriptif peut-il faire l'objet d'appropriation et de développement orienté vers le re-travail du cadre lui-même ?

Une condition nécessaire est la possibilité de donner du temps aux agents pour prendre du recul par rapport à leur propre travail. Notre constat est qu'en exerçant une pression forte sur les salariés, on les met dans une course effrénée qui les empêche de penser leur travail. On a une situation quasi taylorienne avec les penseurs d'un côté et les exécutants de l'autre. Mais la persistance des écarts entre ces deux mondes amène aujourd'hui les dirigeants à désigner un nouveau coupable : le manager de proximité par exemple le directeur d'agence. Tous les maux lui sont attribués.

L'horizon est sombre pour eux, certains étant déjà aujourd'hui en souffrance.

Au même titre que les salariés souffrent car ils sont la charnière entre un prescrit et un client toujours singulier, le manager de proximité constitue la charnière entre un prescrit et la réalité du terrain, les agents et les clients.

Une autre condition est l'existence d'espaces de discussion, sous-entendu espaces d'écoute et d'entente. Force est de constater que ces espaces sont réduits voire inexistantes. En tant qu'intervenants, nous sommes confrontés à ce problème : cette absence d'espace favorise voire organise le déni du réel et tous les cas concrets sont traités par une remise en cause de l'individu, traité avec mépris, à qui on attribue un refus de l'évolution, l'attachement aux habitudes.

Face à ce déploiement de la prescription qui n'est que l'instrument des évolutions décidées en haut lieu, comment l'ergonome intervient-il ?

Comme nous l'avons mentionné au début de cette communication, c'est dans le cadre d'expertises que nous avons abordé ces métiers de relation de service. Ce cadre présente une limite forte du fait de la contrainte temporelle qu'il impose. Il ne nous était pas permis de déployer des analyses du travail fouillées pour comprendre ces métiers.

Par ailleurs, nous disposons de peu de connaissances établies dans ce domaine, les études et recherches menées en ergonomie ayant beaucoup investi le monde de l'industrie et peu le secteur tertiaire (a fortiori dans ses évolutions récentes) même s'il commence à faire l'objet d'études.

C'est pourquoi nous avons au fil des expertises accumulé des connaissances qui nous permettent d'ouvrir des questions et des pistes de réflexion sur notre pratique et notre méthodologie.

La principale difficulté à laquelle nous avons été confrontés est l'objet même du travail des agents : ces métiers de relation de service mettent en jeu un salarié, «un opérateur» qui agit non pas sur un produit mais «sur» un client.

Si les produits acceptent facilement notre venue (!), la question se pose différemment pour le client.

A titre d'exemples :

- Comment l'ergonome trouve-t-il sa place, au sens propre, dans cette relation ?

Cette question est loin d'être mineure et ne se décline pas de la même façon en fonction des métiers. Au guichet, en se plaçant auprès de l'agent, on peut ne pas se faire trop remarquer. Ceci est nettement plus difficile auprès des conseillers. Comment trouver sa place dans la relation «intimiste» entre l'agent et le client ? Cette question se pose de la même manière pour d'autres activités, comme les médecins et leur patient. Pour faire accepter notre présence, les conseillers ont opté pour des stratégies différentes en fonction des clients : certains nous ont présenté comme des analystes extérieurs, d'autres comme des agents en formation. Cette approche différenciée en fonction des clients souligne la difficulté d'entrer en relation avec un client singulier et la nécessité de l'intégrer dans les analyses.

- Comment l'ergonome intègre-t-il le client dans ces analyses ?

La compétence des agents réside précisément dans leur capacité à répondre à une demande singulière émanant d'un individu singulier. Comprendre l'accroche que le conseiller trouve au regard des réponses ou des éléments formulés par le client nécessite une analyse de l'interaction. D'où le choix de l'observable «communications». Si on pense immédiatement à une analyse des interactions verbales et écrites, on ne peut écarter l'interaction liée au langage du corps. On se rend compte alors que le niveau d'analyse requiert une co-construction en s'appuyant sur d'autres disciplines. Son intérêt réside dans le croisement de plusieurs disciplines mettant au cœur de leur rencontre le travail.

En l'absence d'une telle approche, il n'est pourtant pas possible de se priver de la compréhension des situations spécifiques sous peine de perdre de vue le sens du travail des agents.

Afin de pallier la contrainte de temps et d'étoffer nos observations, nous avons dans certains cas proposé aux conseillers d'effectuer des relevés succincts, sur une semaine, du temps qu'ils passent aux tâches administratives, au téléphone, en RDV... Cette demande accueillie favorablement s'est révélée difficile à mettre en œuvre.

Cependant, ceci nous semble une piste intéressante à explorer dans un cadre où le temps ne pèserait pas si fortement. D'autres méthodes, telle la reconstitution d'histoires sur la base de quelques heures d'observation avec des conseillers (par exemple, reconstituer l'origine de la demande jusqu'à son aboutissement sur plusieurs mois) seraient riche d'enseignements.

En outre, l'interaction mériterait d'être analysée sous la focale client, être humain imprévisible, porteur de sa propre complexité et capable de réagir. Cette exploration permettrait d'explicitier d'avantage la difficulté d'imposer un cadre prescriptif à un client.

Malgré les limites que nous désignons ici, il ressort des différentes interventions des éléments qui mettent en perspective des évolutions possibles.

Au plan individuel, les entretiens et les séquences de validation autour des observations permettent aux agents d'exprimer les tensions qui les agitent dans un premier temps pour mieux réfléchir dans un deuxième temps sur leur propre travail.

Au plan collectif, la présentation des résultats à l'équipe de l'agence ouvre un espace d'échange comme une occasion de découvrir que ce que chacun vit individuellement se retrouve chez l'autre. Le problème change alors de dimension et permet alors de repenser les situations sous un angle différent. Ce court moment de délibération collective laisse entrevoir là des voies propices à la recherche d'actions pour un rétablissement d'un équilibre entre la santé des agents, l'efficacité du travail et la satisfaction de la clientèle.

L'enseignement des expertises et leur valeur prédictive sur les effets à venir rencontrent les pré-occupations de l'entreprise, les inflexions qu'elle tente de mettre en œuvre pour contrer les effets négatifs en témoigne. Reste que les projets visant à ramener le client dans l'agence par exemple le font sans «réfléchir» à la relation de service, qui est au cœur de la conduite de l'action des agents individuellement et collectivement.

CONCLUSION

L'application d'un modèle taylorien issu de l'industrie sur un secteur d'activité tertiaire montre déjà ses limites. Il apparaît aujourd'hui une souffrance parmi les salariés de plus en plus marquée qui laisse les Directions et les instances représentatives dans une certaine difficulté à prendre en charge le problème.

Néanmoins, la question centrale que soulèvent ces expériences porte sur la définition même de ce qu'est une Banque et de ce que les Directions veulent en faire dans un futur plus ou moins proche. Cette question est évidemment difficile