

# L'évolution de la fonction d'accueil dans la banque entre enjeux de qualité de service et de travail de qualité

**Ludovic Ponge**

Responsable de mission SECAFI  
Département Changement Travail Santé, Bordeaux

## Introduction

Bonjour à tous. Je vais vous présenter un changement qui a lieu en ce moment dans les banques sur la fonction d'accueil. Je me présente, je suis responsable de mission au sein du cabinet SECAFI qui fait notamment des expertises CHSCT, et je suis un jeune ergonomiste puisque j'ai eu mon Master il y a deux ans. Je suis entré dans l'ergonomie tardivement après un cursus où j'avais une formation en économie et gestion, et un parcours d'organisateur dans une banque, puis chez SECAFI.

Je vais donc évoquer avec vous tout d'abord le contexte bancaire, et ensuite, les enjeux concernant une évolution que l'on observe dans de nombreuses banques sur la fonction d'accueil. Et je finirais par l'exemple d'une intervention sur ce sujet.

## 1. Contexte bancaire

### 1.1. Un contexte de mutations majeures des organisations et des métiers des banques de Réseaux

Le contexte des banques aujourd'hui s'inscrit dans un environnement avec de nombreuses évolutions impactant le travail depuis les années 2000. Quand je suis entré dans la banque, une de mes premières missions a été d'implanter la messagerie électronique « Lotus Notes ». C'était la fin des années 1990 et on se posait des tas de questions comme : est-ce qu'il faut que les messageries soient individuelles ou collectives ? Les nouvelles technologies commençaient à arriver dans les agences et on s'interrogeait en termes de fonctionnement et d'utilisation de ces outils : qui former ? Combien de personnes ?

Depuis les années 2000, le fonctionnement des banques a énormément évolué avec les évolutions technologiques ce que l'on appelle les « murs d'argent » avec tous les automates bancaires, les plateformes téléphoniques, de nouvelles offres de produits et services. De plus, la réglementation s'est durcie avec des obligations de plus en plus importantes qui sont imposées, par exemple sur le fait de bien connaître ses clients... Toutes ces évolutions ont parcouru l'organisation des banques et impacté le travail en agences.

Et maintenant, il y a une nouvelle évolution qui apparaît, depuis quelques années : c'est qu'il y a de moins en moins de visites physiques clients en agences. Globalement les clients fréquentent moins leur agence même s'il y a toujours une frange de population qui continue à venir régulièrement. Les banques ont aussi adopté des stratégies pour essayer de plus faire utiliser les automates par les clients et donc, au bout d'un moment cela a des conséquences sur la fréquentation des agences.

Enfin, une dernière évolution concerne le fait que les clients sont de plus en plus informés, et de plus en plus exigeants.

## **1.2. Un contexte de baisse des flux clients en agence favorisant une évolution de la gestion d'accueil**

Ces différents éléments impactent les stratégies des banques et leur manière de fonctionner vis-à-vis des clients. Aujourd'hui, nous observons un développement de nouvelles organisations, reposant sur une volonté de transformation des métiers de l'agence vers plus de commercial avec l'expérimentation de nouveaux fonctionnements ainsi que la mise à disposition de nouveaux outils et moyens. Les banques revoient les aménagements des agences, renvoient les appels téléphoniques vers les commerciaux... Ainsi, les plateformes téléphoniques évoluent énormément. Au début des années 2000, les banques avaient transféré les appels vers des plateformes téléphoniques. Maintenant, certaines les retransfèrent vers les agences. Puis, il y a de nouveaux modes de contact avec la clientèle (e-mail, SMS, etc.).

Ces changements se traduisent par une évolution de l'activité en agences en termes de gestion de l'accueil. C'est le développement aujourd'hui, dans divers réseaux bancaires, de ce que l'on appelle « l'accueil partagé » avec notamment :

- L'idée que l'ensemble des métiers doivent participer à la gestion de l'accueil,
- L'externalisation vers des prestataires d'une partie des tâches qui sont réalisées à l'accueil, notamment toutes les tâches de gestion des automates.
- La revue des horaires clients, du mode de fonctionnement d'ouverture des guichets vis-à-vis du client avec diverses solutions (par exemple, ouverture l'après-midi uniquement au conseil sur rendez-vous).

## **2. Vers l'accueil partagé**

### **2.1. L'accueil enjeu de représentations**

Dans le cadre de l'accueil partagé, il y a deux grands enjeux concernant la question des représentations des acteurs autour de la fonction d'accueil. Cette réflexion est issue de plusieurs interventions, à partir de différents éléments collectés sur la transformation de l'accueil.

Le premier enjeu sur les représentations de l'accueil se situe au niveau du service aux clients. Généralement, les directions de projet évoquent la nécessité de professionnaliser l'accueil, compte tenu de limites aujourd'hui identifiées à la fois sur la situation de souvent faire gérer l'accueil par les personnels les moins expérimentés (par exemple, des CDD quand il y a des remplacements), et à la fois le besoin de plus développer l'activité commerciale. Cette volonté d'augmenter le temps commercial se traduit par de nouvelles organisations qui permettent d'avoir de plus en plus de métiers de conseillers, et d'augmenter les plages horaires de conseil à destination des clients pour augmenter le nombre de rendez-vous par salariés.

Côté salariés, l'accueil est vu comme une ressource pour dégager du temps commercial aux conseillers : la qualité de l'accueil et le besoin de professionnalisation sont mis en avant en exprimant le fait que « plus on est professionnel à l'accueil, plus la qualité du service rendu est importante ».

Globalement, nous notons souvent un consensus sur le rôle central de l'accueil, le besoin de le professionnaliser, mais avec deux visions différentes :

- Une première vision des directions de projet, qui expriment le besoin de réduire les postes et plages d'accueil pour développer le temps commercial.
- Et la vision des équipes : qui expriment le besoin de renforcer le professionnalisme pour faciliter le travail des commerciaux. Ils expriment que « plus on traite bien le client à l'accueil, moins il y aura

de dysfonctionnements » vis-à-vis des commerciaux, et plus cela leur permet de consacrer du temps au commercial.

Il me semble aussi important (et cela, nous le faisons en intervention) de parler de ce qu'est l'activité à l'accueil. Tout le monde a une représentation de l'activité à l'accueil d'une banque, mais généralement celle-ci est restreinte, car on ne sait pas tout ce qui s'y fait ni la manière dont les choses se font.

Tout d'abord, ce que l'on observe, c'est la multitude des tâches à gérer :

- multiplicité des opérations courantes,
- variété des clients et besoins,
- gestion du téléphone en même temps que l'accueil physique des clients,
- traitement des mails...

Il y a aussi des activités spécifiques : parce que même avec l'externalisation, il reste tout de même des tâches. Il y a aussi encore des opérations comptables à passer.

À l'accueil, on va aussi se retrouver face à des aléas à gérer. Lors d'une observation : deux « plantages » informatiques dans la matinée, où l'opérateur doit relancer sa machine, faire patienter les clients...

L'accueil c'est aussi les relations avec les clients. Avec, par exemple, des opérateurs qui nous disent : « on échange aussi une conversation avec les clients, on ne fait pas qu'une opération ». Aussi, au poste d'accueil, les banques demandent de plus en plus de réaliser des ventes, de prescrire un certain nombre de produits (des produits dits « simples »), et de gérer les agendas des conseillers (pour mettre des rendez-vous). C'est donc une activité souvent multiforme et les représentations trop souvent s'arrêtent aux seules opérations réalisées devant le client, et oublient qu'il y a tout un tas d'autres actions à mener autour.

Le second enjeu de représentation sur l'accueil porte autour de la qualité du travail. Généralement, la vision qui nous remonte concernant la qualité du travail se réduit à la bonne réalisation des opérations (respect de la prescription). Mais, en prenant le temps d'observer, on note que c'est un poste clé en termes de qualité de la relation client : « c'est la vitrine de l'entreprise ». C'est un poste central où, si le salarié n'est pas bien formé, il va générer des dysfonctionnements, des réclamations ou des renvois de tâches vers le conseiller (et donc accroître sa charge de travail).

C'est un poste clé en termes de fonctionnement, parce que si l'opérateur est capable de prendre un dossier de A à Z cela permet au final « de libérer du temps commercial ». C'est donc bien un poste clé en termes de qualité client, mais paradoxalement c'est un poste qui manque très souvent de valorisation et reconnaissance. Avec, par exemple, des conseillers qui expriment que lorsqu'ils remplacent leur collègue à l'accueil, les clients leur font des remarques du type : « vous êtes puni aujourd'hui ».

## **2.2. Enjeux pour l'activité future probable**

Le mouvement vers l'accueil partagé va générer un certain nombre d'enjeux pour l'activité de l'ensemble des équipes des agences et plus particulièrement les commerciaux.

Nous avons noté des enjeux autour de l'activité et des compétences avec un phénomène d'intensification du travail :

- La participation des métiers commerciaux à l'accueil, va nécessiter de donner du temps, qui était jusqu'à présent disponible, pour du commercial ou de « l'administratif » (du traitement de dossiers...).
- La compensation du temps passé à l'accueil ne se traduit pas systématiquement par une diminution des objectifs de vente.
- Le nombre de rendez-vous par semaine se réduit du temps passé à l'accueil (une journée par semaine passée à l'accueil correspond à 4 à 5 rendez-vous non réalisés).

- L'activité d'accueil modifie l'organisation des journées (et la réalisation des tâches), chacun devant prévoir dans la semaine du temps à passer à l'accueil.

Cette participation s'accompagne d'un phénomène d'augmentation des interruptions de tâches pour les conseillers parce qu'il faut : prendre des appels téléphoniques ou aller accueillir des clients même si l'on est en rendez-vous ou sur un dossier ; se déplacer plus fréquemment quand l'après-midi l'agence est ouverte au conseil, mais l'accueil fermé. Par exemple, l'après-midi quand un client sonne, il faut qu'un conseiller se lève, aille accueillir le client, et parfois il se rend compte, que ce n'est pas son rendez-vous, mais un client qui veut déposer un chèque...

C'est aussi des enjeux de compétences avec certaines tâches d'accueil qui ne sont pas maîtrisées par tous. Derrière l'accueil, il y a des compétences spécifiques sur certaines tâches techniques : par exemple, des opérations pour des clients professionnels. Et dans ce cas les conseillers particuliers, c'est-à-dire sans clients professionnels en gestion, ne connaissent pas toujours ces opérations-là et il faut les apprendre.

C'est encore, des enjeux au niveau des emplois, parce qu'il ne reste plus que des métiers commerciaux et que globalement les postes d'assistants dédiés à l'accueil ont vocation à disparaître (et un certain nombre de ces postes ne sont pas remplacés) avec aussi des impacts en termes de gestion des absences.

Enfin, c'est des enjeux sur les aménagements des postes de travail, puisqu'il y a des nouveaux concepts d'aménagement. Aujourd'hui, il existe des agences, où les guichets d'accueil sont supprimés et il n'y a plus que des bureaux de conseillers avec des salons d'attente, et les opérations guichet se font dans un bureau individuel.

Il y a aussi des situations où de nouveaux plots d'accueil sont mis en place. Dans ce cas, les enjeux conditions de travail restent malheureusement toujours prégnants. Même s'il y a eu un travail au niveau de la conception, nous avons quand même un certain nombre de choses à dire autour de l'aménagement de ces postes de travail. Voici un exemple parmi d'autres d'un nouveau poste d'accueil :



### **3. Exemple d'une intervention**

Je vais maintenant vous parler d'une expertise CHSCT sur ce type d'évolution. C'est une situation de changement important, et les CHSCT peuvent dans ce cas demander une expertise. Nous sommes donc intervenus suite à la demande d'un CHSCT.

#### **3.1. Le contexte de l'intervention**

La banque dans laquelle nous sommes intervenus est une banque avec de multiples changements au niveau Groupe sur l'évolution du modèle des agences. C'est une banque qui avait déjà fait évoluer l'organisation de son réseau d'agences quelques années auparavant. Nous sommes intervenus en 2012 et le réseau avait évolué en 2008. Il y a donc une succession de changements pour les salariés. Cette banque avait inscrit dans son plan stratégique une dizaine de chantiers d'évolution concernant aussi bien le siège que le réseau. Elle avait aussi un accord sur les aspects conditions de travail.

Le projet de cette banque était assez classique dans le milieu bancaire, avec trois principaux changements :

- la mise en place de l'accueil partagé,
- la structuration du fonctionnement des agences,
- la mise en place d'une nouvelle approche de la clientèle.

Les évolutions d'organisation et de fonctionnement portaient sur :

- L'accueil,
- Le management et fonctionnement avec un principe d'affectation des équipes sur une agence principale et rayonnant sur plusieurs points de vente rattachés,
- La refonte des portefeuilles clients des commerciaux en lien avec l'évolution de la relation clientèle, et le développement d'une nouvelle approche commerciale.

Le planning et le processus de consultation du CHSCT étaient moins classiques. Aujourd'hui, nous observons de plus en plus de banques qui font des phases dites « pilotes » sur un panel d'agences avant de déployer les changements sur l'ensemble des agences, parce que les investissements d'aménagement sont importants et elles préfèrent donc les tester avant.

Dans notre cas, la banque avait mis en place un processus de changement dans lequel elle avait prévu de faire un premier pilote (avec plusieurs agences), avant un élargissement à l'ensemble du Réseau en 2014 après un bilan de sa phase pilote. Par contre, elle ne prévoyait pas de revenir en consultation du CHSCT, avant le déploiement généralisé en 2014, mais seulement avec des concertations sur les éventuelles évolutions du projet. L'avis du CHSCT était donc à rendre avant le déploiement du pilote.

Le CHSCT nous a demandé de venir regarder ce projet. Globalement, sa demande portait sur les trois axes : l'accueil partagé, le management et fonctionnement, et la refonte des portefeuilles avec l'approche clientèle. Son objectif était de comprendre les enjeux de la transformation au-delà de la présentation du document de la direction : jusqu'où vont les enjeux liés aux changements ? La direction n'avait pas vraiment fait de différence entre les documents CE et CHSCT, et donc les aspects conditions de travail restaient peu détaillés.

#### **3.2. Méthodologie**

Concernant la méthodologie, nous avons abordé le sujet au travers d'un « double regard » : sur le fonctionnement de l'existant et sur le projet.

Sur l'existant, il y a eu :

- des entretiens avec les agents et les managers ;
- des groupes « d'expression » de salariés par métiers (population homogène sans hiérarchie : assistants, conseillers, managers), pour comprendre les contraintes et les ressources actuelles, échanger et réfléchir avec eux sur la cible. Cela nous permettait de savoir s'ils se projetaient dans le cadre du projet et quelles ressources ils considéraient nécessaires.

Ces groupes nous ont permis de remonter à la direction de projet, un certain nombre d'éléments autour du ressenti et des besoins des salariés.

Après, nous avons analysé le projet assez classiquement (par des entretiens), mais en plus avec un avantage important qui était que nous avons pu observer une situation de référence (une agence test). Nous avons également négocié et obtenu de faire un point de retour d'expérience de la phase pilote du projet.

Voici quelques éléments sur le fonctionnement des groupes « d'expression » :

- Entretiens collectifs avec animation de quatre groupes métiers : managers de proximité agences, conseillers particuliers, chargés professionnels, assistants qui géraient la fonction accueil.
- Expression du ressenti des salariés sur plusieurs questions. Les questions sont un peu différentes pour les managers et pour les équipes, en lien avec le métier et les activités de chacun.

Ce sont des groupes qui durent 3h : je prends des notes à l'écran, de manière à ce que les gens voient ce que j'écris. On débat dessus, et selon les cas on priorise les sujets.

### **3.3. Enjeux pour le travail**

Je vais maintenant parler des résultats de ce que nous avons observé. La situation de référence nous a permis de tirer un certain nombre d'enseignements sur le fonctionnement de l'accueil partagé, sur l'organisation ; mais aussi sur les conséquences du choix de différencier un certain nombre de tâches d'accueil : les retraits « cartes minute », la gestion des appels téléphoniques, les opérations liées à l'accueil physique.

La situation de référence nous a permis d'évoquer des enjeux en termes d'emplois et d'activité :

- les enjeux sur les effectifs et les incidences sur les métiers d'assistants d'accueil qui évoluaient vers un métier de conseil,
- tous les enjeux liés à la formation, la montée des compétences de ces personnes-là,
- le fait, qu'en lien avec ce projet, il y avait une réduction des moyens de remplacement et donc un enjeu important en termes de gestion des absences,
- la complexité en termes de planification des plages d'accueil dans l'agence. Avec le découpage des activités d'accueil, le projet démultipliait le nombre de personnes qui devaient se trouver en position d'accueil à un instant « t ». Il fallait quelqu'un dédié à l'accueil téléphonique, quelqu'un d'autre dédié à l'accueil physique et encore quelqu'un de dédié aux opérations avec cartes de retrait.

Nous avons aussi noté que la situation de référence avait été faite dans une agence de taille importante avec beaucoup de personnel. Ainsi, notre questionnement portait sur les plus petits points de vente : comment allaient-ils pouvoir gérer tout cela avec moins de moyens ?

Un autre point qui remontait était l'enjeu sur le temps disponible pour le commercial et la gestion administrative des dossiers clients. Au départ, le projet visait à libérer du temps commercial, mais au final, nous notions qu'il était toujours nécessaire de consacrer du temps pour assurer l'accueil. Le projet diluait l'activité d'accueil sur un plus grand nombre de métiers, mais sans pour autant réduire le temps nécessaire à cette activité.

Enfin, le retour d'expérience sur les premières agences dites « pilotes », nous a permis de faire remonter un certain nombre de difficultés de la mise en œuvre. Nous avons noté que la majorité des agences ne démarrent pas avec un cadre d'organisation au complet (en raison d'absences, de mobilités...). Nous avons identifié un certain nombre de tensions dans l'activité :

- liées aux tâches supplémentaires à gérer lors des absences,
- au fait que l'externalisation de certaines tâches avait été retardée,
- à des reliquats de tâches non prévues qui restaient à assurer, ce qui nécessitait plus de temps que prévu et s'ajoutait aux plannings d'accueil,
- au fait que le projet accroissait un certain nombre de mobilités géographiques.

Aussi, un autre point qu'il est intéressant à noter, était que l'ensemble de ces difficultés et tension n'apparaissaient pas dans les indicateurs de suivi prévus au niveau de la gestion du projet. Ceux-ci étaient « au vert », puisque par exemple le taux de « décroché » des appels clients s'était amélioré, le nombre de retraits « cartes minute » avait diminué. Du point de vue du projet, les indicateurs paradoxalement tendaient à montrer que cela fonctionnait plutôt bien.

Et maintenant, après un an de fonctionnement, que se passe-t-il ?

- Les effectifs ont dû être renforcés : nous avons noté qu'il y aurait une vraie difficulté sur ce point, et cela est apparu rapidement après la généralisation.
- La banque a décidé d'adapter le temps d'accueil sur un certain nombre de métiers, avec une diminution du nombre de journées de présence à l'accueil pour les chargés professionnels (que nous avons observé fortement en difficulté lors de l'intervention) et les managers.
- Aujourd'hui parmi les élus du CHSCT, il y a un manager : quand je l'appelle, il n'est pas rare qu'il me dise : « C'est moi qui assure le téléphone de l'agence ce matin, je ne peux pas rester trop longtemps au téléphone portable ».
- La planification de la continuité du service reste une difficulté persistante au quotidien avec : la gestion des absences, la gestion des plannings, et cela malgré les outils mis en place pour aider le management.