



Études & Conseil  
Stratégie  
Marketing  
Management Social & Organisation  
Lobbying Social

## La note sociale EPSY

---

N°59 - Décembre 2006

**Conditions de travail et dynamique sociale  
dans le secteur de la Bancassurance**

### Introduction

Les revendications sur les rémunérations et les conditions de travail font partie des thématiques récurrentes des organisations syndicales, dans le secteur de la bancassurance.

Si la rémunération est souvent positionnée comme une contrepartie nécessaire immédiate à la dégradation ressentie des conditions de travail, ces dernières ressortent comme une notion « *fourre-tout* », qui permettent d'agréger une multitude de thématiques et de là, mobiliser des populations aux préoccupations différentes.

### 1. Un contexte de changements lourds ces 15 dernières années

**Les acteurs de la bancassurance ont tous été impactés au même moment par un certain nombre d'évènements externes<sup>1</sup>** qui ont fortement agi sur le ressenti des conditions de travail.

1. **La dérégulation des marchés (milieu des années 80)**, avec comme conséquence, la nécessité pour les collaborateurs du réseau de s'approprier une gamme de produits toujours plus étendue, dans une relation client plus volatile.
2. **L'application de la loi sur les 35 heures (2001)**, qui a correspondu à une réorganisation de l'activité où les temps de

---

<sup>1</sup> On aurait pu rajouter aux cinq points ci-dessous les chantiers informatiques du passage à l'an 2000, ainsi que celui du passage à l'Euro. Mais, si ces projets ont pu avoir un fort impact conjoncturel sur la charge, ils n'ont pas entraîné de conséquences durables sur les conditions de travail et la culture de l'entreprise.

recupération ont été extraits de l'entreprise pour être reportés dans la sphère du privé.

3. **La cotation sur le marché de certains acteurs mutualistes,**
4. **L'allongement de l'âge du départ en retraite (2003),** et le choc que cette orientation a pu produire sur des anciens qui jugeaient que les départs anticipés faisaient partie des acquis de l'entreprise.
5. **Le durcissement de la réglementation européenne pour le secteur bancaire (2003),** dont la caractéristique est de renforcer les procédures de contrôle et d'audit, tout en individualisant la responsabilisation des collaborateurs.

### **Des changements « locaux »**

D'autres changements, souvent conséquences des points précédents, les ont également tous concernés, mais dans une temporalité propre. Ils sont venus se sur-ajouter aux grandes contraintes pré-citées.

Nous pensons ici à des évènements forts comme :

#### **A un niveau « macro » :**

6. Les fusions / rapprochement d'entreprises,
7. Les regroupements informatiques associés,
8. Le rééquilibrage des effectifs des sites vers les réseaux, les programmes associés de réallocation de ressources et d'externalisation, les « transferts » de charge induits pour être en phase avec les attentes de la clientèle,
9. La réduction des niveaux hiérarchiques,
10. Le renouvellement des générations et la féminisation des emplois,
11. L'individualisation (relative) des rémunérations, la diversification de sa composition...

**Enfin, d'autres évènements forts peuvent être également soulignés, mais à un niveau spécifique réseau :**

12. Le développement du multi-canal et particulièrement les nouveaux concepts d'agences dans le secteur bancaire,

13. Le développement des outils de pilotage et plus généralement, l'évolution des postes informatiques et leur impact sur la gestion de l'information,
14. Les chantiers « *horaires* », pour s'adapter à l'évolution des besoins des clients et à leur disponibilité,
15. La polyvalence d'activité demandée dans le réseau alors que la complexité des produits et des procédures se comprend comme une spécialisation accrue,

Cet inventaire montre à quel point les changements ont été significatifs et nombreux dans le secteur, alors même qu'ils se sont déroulés et se déroulent encore dans un contexte d'activité soutenue, de maîtrise des coûts et de progression ambitieuse des objectifs commerciaux et de conquête.

On s'en doute alors, indépendamment de l'activisme syndical, les tensions sociales se sont le plus exprimées là où les changements ont produit un « *effet de couches* » plus supportable et/ou là où il ont été conduits (trop) rapidement et avec pas assez d'explications.

## 2. L'impact des changements sur la dynamique sociale

### L'expression d'une dégradation des conditions de travail

Tous les facteurs que nous venons d'évoquer contribuent ainsi au ressenti par les collaborateurs d'une dégradation des conditions de travail, voire de l'identité au travail au cours de ces dernières années.

De tous les tracts, des entretiens avec des délégués du personnel aux procès verbaux de CHSCT que nous analysons, **nous dégageons les axes récurrents qui constituent le cahier revendicatif des organisations syndicales**, à savoir :

- **Le primat du PNB/coefficient d'exploitation**, qui détermine **une perte du sens de l'action** et la question sous-jacente de savoir « *à qui profite le profit* »,
- **Un éloignement croissant des directions au regard des problématiques terrain** et la prise de pouvoir de managers « *mercenaires* », le développement de l'anonymat des relations,

- **Une intensification du travail** et le sentiment de devoir toujours faire plus avec autant, sinon moins de moyens<sup>2</sup>,
- **Une dévalorisation du métier commercial**, de conseiller à vendeur (au sens distributeur),
- **La dégradation de la relation client**, dans sa fidélité, dans ses contacts (alors même que le niveau de satisfaction s'améliore),
- **Un sentiment de ne plus savoir faire, de perte de compétence** au regard des nouvelles pratiques demandées (maîtrise de nouveaux produits et de nouvelles pratiques comme le phoning, la pratique de la recommandation),
- **Un sentiment de perte d'autonomie dans le travail, de liberté** (du fait de la mise en place des processus normés et industrialisés),
- **Un encadrement de premier niveau** qui éprouve des difficultés à prioriser et qui apparaît comme un goulet d'étranglement de l'information, davantage en relais de directives et plus rarement en porteur du sens de l'action,
- **Une réduction des possibilités de progression et de mobilité** (notamment du réseau vers les sites),
- **Un déficit de reconnaissance financière**, une déqualification des métiers, dans les grilles de la convention collective,
- **Une « dégradation » des valeurs d'entreprise** : la proximité, le respect, la solidarité, la convivialité, la compétence, voire la sécurité de l'emploi<sup>3</sup> et la remise en cause de fait du pacte social établi entre l'entreprise et les salariés.

---

<sup>2</sup> A cet égard, il convient de faire la part des choses entre les différentes sources de pression. Bien souvent, c'est le rythme du changement qui peut faire blocage, dans la difficulté à intégrer les différentes phases de traitement de l'information et qui génère le sentiment d'un « trop ». La meilleure réponse réside alors dans la mise en place de monitoring qui s'attachent davantage à la manière de bien faire plutôt qu'à contraindre à des volumes mal maîtrisés. Ce qui change la fonction de contrôle en la plaçant sur le comment plutôt que sur le combien.

<sup>3</sup> L'évolution est récente pour ce dernier point, du fait du durcissement des réglementations, des procédures de licenciement pour insuffisance professionnelle ayant pu être engagées à ce niveau.

## Malgré les discours critiques, un secteur qui présente de nombreux atouts

Si une frange significative des collaborateurs peut se reconnaître dans cette analyse, **l'appréciation générale des conditions de travail reste d'un bon niveau**, avec toutefois de fortes variations selon les sous-populations qui les composent. **Autrement dit, les conditions de travail restent satisfaisantes mais le ressenti est celui d'une dégradation.**

**Ainsi, nos audits rendent compte d'un niveau de satisfaction sur les conditions de travail, en moyenne de 68%, dans les standards des enquêtes menées au niveau national.**

Les avantages régulièrement cités par les équipes, et qui apparaissent transversaux aux acteurs du secteur :

- La sécurité et la fierté apportées par **l'assise financière des entreprise, leur notoriété**,
- La **sécurité de l'emploi** accordée<sup>4</sup>,
- Les **avantages sociaux**, notamment dans le temps de travail,
- La **qualité du climat social dans les équipes**, et un système de management qui met l'accent sur les collectifs et l'entraide,
- **L'intérêt du travail**, pour la très grande majorité,
- La **reconnaissance des clients**,
- La **qualité des formations offertes**, au long de la vie professionnelle,
- **La possibilité de faire carrière**, d'exercer différents métiers dans la même entreprise,
- **Un niveau global de rémunération bien souvent acceptable voire satisfaisant**, dès lors qu'on veut bien prendre en compte l'ensemble de ses éléments constitutifs (participation, intéressement...) et qu'on le positionne au regard de l'extérieur, notamment quand l'activité s'exerce en province.

Mais, point remarquable, si ces avantages sont généralement présents à l'esprit, les entreprises « *oublie* » ou répugnent fréquemment de communiquer sur le sujet.

---

<sup>4</sup> Ce point reste un motif de sécurité élevé, malgré le durcissement des réglementations évoqué plus haut.

## Une perception des conditions de travail segmentée

Au delà de cette vision d'ensemble, les enquêtes d'opinion réalisées par Epsy permettent de dégager des constantes sociologiques, quelle que soient les acteurs étudiés.

- Comme on pouvait s'y attendre, **la satisfaction sur les conditions de travail décroît avec l'âge/l'ancienneté.**

Alors que beaucoup s'inquiètent de l'acculturation des nouvelles générations, celles-ci démontrent en fait leur qualité d'intégration, leur attachement et leur fierté d'appartenance. Le fait est, les jeunes n'ont pas l'Histoire. Ainsi, ils prennent l'entreprise telle qu'elle est et telle qu'elle souhaite devenir, sans mesurer la hauteur des traumatismes qu'elle a pu subir.

Très informés sur la situation extérieure par leur camarades de promotion, en logique de progression, leur appréciation des conditions de travail se fonde sur la comparaison tant vis-à-vis de l'extérieur, que vis-à-vis de l'interne.

- **Naturellement, l'encadrement présente des scores de satisfaction supérieurs sur le ressenti des conditions de travail.** Non qu'elles soient meilleures, mais parce qu'elles sont considérées comme faisant partie intégrante de l'activité.

On note que la satisfaction ne décroît pas à mesure qu'on descend la ligne hiérarchique. Les employés présentent, en effet, souvent un niveau de satisfaction de leurs conditions de travail supérieur à celui des techniciens.

Pourquoi ? Parce que les employés concentrent les jeunes embauchés. Leur montée en charge est progressive, elle s'accompagne d'un effort important de formation, l'encadrement est proche.

- **Le ressenti des conditions de travail est toujours plus critique dans les métiers des réseaux.** Ils sont plus exposés à la « *pression* » qu'elle provienne des clients, des objectifs, des process et de l'organisation du travail.

Mais, contre toute attente, la satisfaction de la relation avec le responsable hiérarchique est souvent meilleure dans les réseaux, même si c'est là d'où proviennent les rares implications dans des cas de harcèlement moral. Un fait qui s'explique par la taille des unités, l'importance attribuée par les hiérarchiques au climat social pour faire fonctionner leur unité, la systématisation des réunions d'échange.

Moins que des conditions de travail dégradées, la pression sur les sites est davantage celle de la question de leur avenir, de la pérennité des activités, notamment dans le cadre de caisses fusionnées.

- **On note enfin avec intérêt qu'être un homme ou une femme ne joue que sur de rares points dans les enquêtes d'opinion interne.**

Les variations portent principalement, pour les femmes, sur la gestion de leur carrière, notamment quand l'égalité perçue des chances face à la promotion, souvent conditionnée par des exigences de mobilité géographique qu'elles jugent fréquemment inconciliables avec leur situation personnelle ou familiale.

### 3. Perspectives

Nul doute que la thématique des conditions de travail restera encore d'actualité pour les prochaines années. Les ambitions affichées des Groupes, l'impératif d'assurer leur pérennité impliquent une adaptation permanente aux évolutions et pressions de l'environnement.

Le défi de la productivité passe notamment par l'industrialisation croissante des processus. **L'enjeu social sera ici de pouvoir concilier les approches normatives et l'impératif d'autonomie de responsabilisation et de plaisir, nécessaires pour développer l'engagement<sup>5</sup>.**

#### S'appuyer sur le levier du renouvellement des générations

L'arrivée massive des jeunes générations constitue, on l'a vu, une opportunité majeure, dans la mesure où les jeunes sont vierges de l'histoire du secteur. Elle a permis et permet encore diluer le malaise ressenti par les collaborateurs plus anciens.

Pour autant, ce mouvement n'est pas exempt de risques. Il est vrai que sur le fond, le rapport au travail des jeunes générations a évolué pour se traduire clairement par **un rapport « donnant-donnant », plus rationnel**. Une évolution qui tient notamment à l'amélioration des niveaux d'étude à l'entrée dans l'entreprise.

Dans cette logique, la conflictualité des rapports sociaux devrait rester d'un niveau faible, la capacité de mobilisation des

---

<sup>5</sup> Par exemple, c'est permettre au conseiller de trouver sa marge d'autonomie dans le respect des plannings agences, des durées normées d'entretiens commerciaux qui intègrent un modèle précis de découverte des besoins et précisent les niveaux de résultats à atteindre.

organisations syndicales étant réduite<sup>6</sup>. Mais, le risque peut être en revanche de développer une génération opportuniste, avant tout soucieuse de profiter des acquis sociaux en échange d'un « *service minimum* », dès que les perspectives de promotion s'estompent.

**L'enjeu pour les entreprises est ainsi de pouvoir recréer les mécanismes de la « reconnaissance » et de cette envie de faire pour l'entreprise, qui prévalaient pour les anciennes générations, moins diplômées.**

Elles y parviennent souvent aujourd'hui via des formations qualifiantes, la lisibilité de l'évolution professionnelle sur les premières années.

L'insatisfaction est en revanche aujourd'hui plus marquée sur la capacité de l'entreprise à distinguer les éléments les plus méritants, en terme de rémunération. **Le dilemme est ici de sortir d'une gestion de masse au profit d'une gestion plus individualisée...tout en préservant dans le même temps la cohésion du collectif de travail.**

Et à terme, il s'agira également de gérer les ambitions, renforcées par la rapidité des parcours actuels, pour les individus et pour la culture managériale des entreprises.

**Il s'agira soit d'accepter un certain turn-over, soit de céder à un « jeunisme » imposé par la menace que pourraient faire peser les jeunes de quitter l'entreprise, au risque de sacrifier la promotion d'éléments plus confirmés.**

### **Le levier des femmes**

Si nous avons fréquemment rencontré des managers qui appréhendaient la proportion croissante de femmes dans les effectifs, du fait des difficultés de gestion opérationnelle qui pouvaient en découler (gestion des absences et des congés), la féminisation des équipes doit être considérée également comme une opportunité structurelle.

Au delà du fait qu'elles soient plus nombreuses à postuler, les femmes démontrent en effet une plus grande appétence à intégrer d'une part des univers normés, dans les activités et les modes d'organisation et, d'autre part, des activités à forte expression sociale.

---

<sup>6</sup> Dans l'état actuel de la donne sociale. Les réflexions en cours au niveau national, sur la redistribution de la représentativité syndicale sont susceptibles de faire évoluer la situation, notamment sur le taux de syndicalisation.

Ainsi, l'enjeu apparaît moins porter sur l'intégration des femmes que sur leur promotion dans la hiérarchie. Un enjeu bien identifié par la plupart des Groupes, de faire progresser significativement leur taux de féminisation dans l'encadrement dans les prochaines années.

### Le levier de l'encadrement

L'encadrement de proximité reste le pivot de la cohésion interne. Notre expérience montre que si l'encadrement participe exceptionnellement aux conflits sociaux, ceux-ci ne peuvent se développer que s'il y a acceptation implicite de leur part.

Dans un contexte d'activité propice au développement du stress (et particulièrement dans le réseau), **il existe un risque manifeste à trop positionner l'encadrement de proximité dans un rôle de contrôleur/gestionnaire du collectif et de sa production. On gagnera au contraire à valoriser celui de facilitateur du collectif, à développer les approches de coaching individuel et, d'une façon générale, à être en mesure de décliner le sens et la légitimité de l'action.**

## 4. En résumé

La thématique des conditions de travail et son association à la rémunération constitueront des thèmes pérennes de revendication pour les salariés et les organisations syndicales.

**Une part de ces revendications trouve ses origines dans l'historique des évolutions socio-organisationnelles** vécues par les entreprises ces 20 dernières années. Elles s'expriment dans la **nostalgie d'un âge d'or** désormais révolu, et produisent un effet de rémanence dans les mentalités du corps social. Elles devraient progressivement disparaître avec le renouvellement des générations.

**Une autre part des revendications, plus actuelle, est à relier à la dynamique d'industrialisation** qui concerne l'ensemble du monde de la bancassurance. Elle se traduit par le ressenti d'une intensification du travail, une approche plus normative des modes de production. Le renouvellement des générations, la part croissante de femmes dans les effectifs, constituent des éléments qui vont favoriser l'intégration de cette nouvelle donne.

Mais, cette dynamique est nécessairement génératrice de stress professionnel. **Dans ce cadre, la lisibilité et l'organisation des parcours professionnels, le rôle de l'encadrement de proximité, les modalités de rétribution de la performance auront une place centrale pour contrôler sa progression, de**

**par leur capacité à préserver le collectif de travail et sa cohésion.**

Depuis plus de 15 ans, EPSY intervient en qualité d'expert en questions sociales dans le secteur de la bancassurance. Cette expérience, à la fois qualitative et quantitative permet de rendre compte de la diversité du thème des conditions de travail et plus généralement, de la dynamique sociale en cours dans les Groupes du secteur.

Pour toute information complémentaire ou pour une présentation plus en détail de nos champs de compétence et de nos outils de diagnostic, votre contact :

Jean-Claude Ducatte

Par téléphone au 01.47.61.85.85

Ou par mail : [ducatte@epsy.com](mailto:ducatte@epsy.com)

EPSY intervient également à la demande dans le cadre de vos conventions, séminaires, assemblées, conférences, formations...

Retrouvez toutes nos coordonnées sur le site [www.epsy.com](http://www.epsy.com).