

## Annexes

ANNEXE 1 : TEMPORALITÉS DE L'ENQUÊTE DE TERRAIN.....	445
ANNEXE 2 : POSITION DES DEUX AGENCES ÉTUDIÉES SUR LE PLAN DE MARSEILLE ....	447
ANNEXE 3 : GUIDE D'ENTRETIEN INDICATIF AUPRÈS DES SALARIÉS .....	448
ANNEXE 4A : CARACTÉRISTIQUES DES MEMBRES DES DIRECTIONS, DES REPRÉSENTANTS SYNDICAUX ET DES AUTRES PERSONNES RESSOURCES RENCONTRÉES .....	452
ANNEXE 4B : CARACTÉRISTIQUES DES MEMBRES DE L'ÉCHANTILLON QUALITATIF – AGENCE DE LA CANEBIÈRE.....	453
ANNEXE 4C : CARACTÉRISTIQUES DES MEMBRES DE L'ÉCHANTILLON QUALITATIF – AGENCE DE RABATAU .....	455
ANNEXE 5 : GRILLE D'ANALYSE THÉMATIQUE DES ENTRETIENS RÉALISÉS AUPRÈS DES SALARIÉS .....	457
ANNEXE 6 : TABLEAU INFORMATIQUE DU PAC D'UN CCP .....	458
ANNEXE 7 : ORGANISATION DU TRAVAIL DE L'AGENCE BANCAIRE MISE EN PLACE EN 1996 À LA CLASS .....	459
ANNEXE 8 : ORGANISATION DU TRAVAIL DE L'AGENCE BANCAIRE DEPUIS 2000 À LA CLASS .....	460
ANNEXE 9 : VISUALISATION DE QUELQUES MOBILITÉS FONCTIONNELLES POSSIBLES	461
ANNEXE 10 : DÉFINITIONS DES QUALITÉS ATTENDUES.....	463
ANNEXE 11 : CORRESPONDANCE ENTRE L'ANCIENNE ET LA NOUVELLE GRILLE DE CLASSIFICATION, ET POSITIONNEMENT DES MÉTIERS-REPÈRES .....	464
ANNEXE 12 : TABLEAU COMPARATIF : LES 35 HEURES DANS LA BANQUE .....	465
ANNEXE 13 : TYPOLOGIE DES SALARIÉS DE L'AGENCE BANCAIRE .....	472

## **Annexe 1 : Temporalités de l'enquête de terrain**

### **Décembre 1995**

Entretien avec le DRH du Groupe Régional de la future CLASS dans le cadre de la réalisation d'un dossier universitaire concernant les pratiques des banques en matière de gestion des entrées et sorties du personnel. Réalisation de 14 entretiens au total, avec des DRH et des responsables du recrutement de différentes banques de la région marseillaise. Mise en avant des pratiques de recours principal aux recrutements sur le marché interne de travail et au reclassement des administratifs vers les postes de commerciaux.

### **Avril – mai 1997**

Stage effectué à la DRH de la CLASS. Réalisation d'une étude quantitative au moyen de données concernant la fusion bancaire ayant créé la CLASS. Mise en place de tableaux de bord d'indicateurs sociaux clés pour la DRH (absentéisme, nombre d'intérimaires, nombre de CDD...). Listage des tâches à effectuer par les assistantes de la DRH.

### **Août 1997**

Contrat d'auxiliaire vacances à la DRH de la CLASS : archivage, classement administratif, saisie informatique...

### **Septembre 1997 à septembre 1998**

- Premier contrat à Temps Partiel Scolaire Inversé en remplacement d'une des trois assistantes du DRH (50 jours de travail dans l'année répartis pendant les vacances scolaires) : archivage et recherches, classement administratif, saisie informatique, convocation des salariés à la visite médicale, enregistrement et déclaration des accords, listage des demandes annuelles de formation, gestion des contrats intérimaires, réponse aux candidatures, organisation des élections des représentants du personnel, suivi des effectifs, traitement du courrier.

- En parallèle, réalisation d'une enquête de terrain exploratoire pour le mémoire de DEA sur les usages différenciés de la réduction du temps de travail individuelle et collective dans deux établissements bancaires (un mutualiste, le Crédit Mutuel Méditerranéen<sup>1</sup> et un classique, la CLASS). Autorisation accordée par le PDG et le Comité d'Entreprise de la CLASS pour réaliser une enquête de terrain. Dans ce cadre, développement de la technique de l'observation participante à la DRH de cette banque, utilisation de la documentation interne du service et interview de dix personnes (le DRH, le secrétaire du CE et huit salariés de deux agences, employés à des postes de guichet). Appartenance au service de la DRH non révélée pendant l'enquête en agence afin d'éviter toute appréhension de la part des salariés rencontrés.

---

<sup>1</sup> La recherche est restée exploratoire concernant cet établissement et n'a pas été poursuivie par la suite, faute de temps et par manque d'un accès aussi privilégié qu'à la CLASS, ce qui n'a donc pas permis la réalisation d'une comparaison en bonne forme. Nous utilisons toutefois quelques uns des entretiens réalisés au Crédit Mutuel Méditerranéen, lorsque nous les trouvons significatifs. Il s'agit de personnes que nous appelons « ressources », car elles nous permettent de mieux comprendre les transformations opérées sur le secteur bancaire.

### **Septembre 1998 à septembre 2000**

- Deux contrats d'un an chacun en Temps Partiel Scolaire Inversé à la DRH de la CLASS.
- Recueil de données documentaires et chiffrées sur la CLASS et le secteur AFB en général, élaboration des hypothèses de travail et observation participante à la DRH pour comprendre l'organisation du travail mise en place dans le réseau.

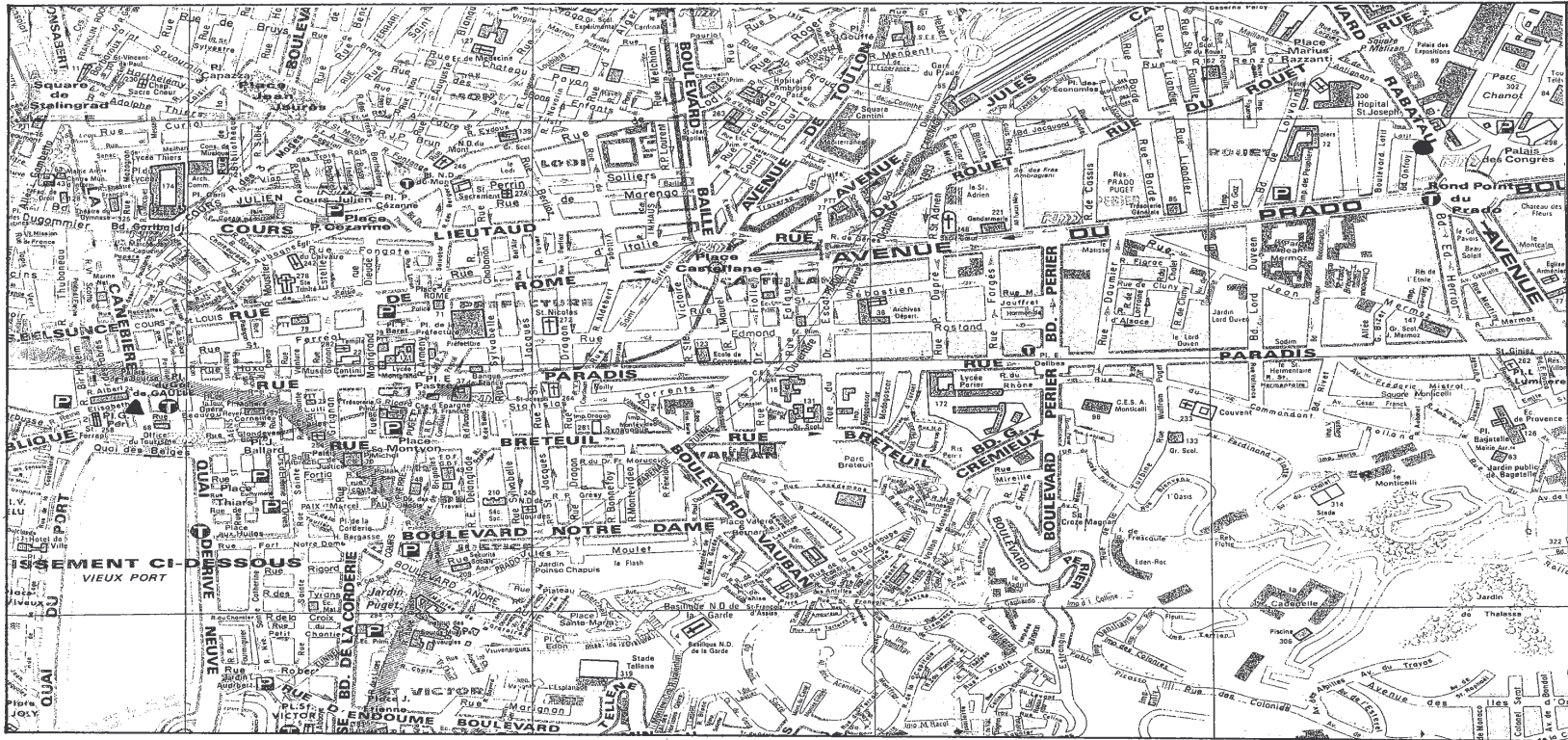
### **Septembre 2000 à septembre 2001**

Vague d'entretiens avec une dizaine de personnes ressources d'horizons divers. Autorisation accordée par le PDG de la CLASS pour poursuivre notre enquête sur le réseau.

### **Septembre 2001 à septembre 2002**

- Vague d'entretiens dans les deux agences déjà étudiées en 1998. L'ensemble des salariés des sites a cette fois-ci été pris en compte.
- Observation *in situ* réalisée dans les agences étudiées avant et après chaque visite pour un entretien et pendant l'entretien, notamment chez certains cadres qui nous ont permis d'observer leur activité de travail tout en leur posant des questions lorsque cela était nécessaire.

Annexe 2 : Position des deux agences étudiées sur le plan de Marseille



- ▲ - Agence de Canebière
- - Agence de Rabatau

### **Annexe 3 : Guide d'entretien indicatif auprès des salariés**

#### **I – QUELLE EST VOTRE SITUATION PROFESSIONNELLE ?**

COMMENT ETES-VOUS ARRIVES A TRAVAILLER DANS CETTE BANQUE ET A CE POSTE ?

- Activité des parents
- Ambition de départ (avant de travailler : à l'école...)
- Diplôme de base / Diplôme bancaire
- Place et apports de la formation initiale
- Profession antérieure éventuelle (nom de l'entreprise, poste occupé...)
- Date d'entrée / Ancienneté
- Postes successifs occupés
- Arrêts éventuels (maternité, maladie...)
- Mutation géographique éventuelle (souhaitée ou non...)
- Formations professionnelles suivies, pendant ou hors temps de travail
- Place et apports de la formation en cours de vie active

#### **POUVEZ-VOUS DECRIRE VOTRE TRAVAIL ACTUEL ?**

- Intitulé du poste
- Classification actuelle
- Depuis combien de temps ?
- Dernière augmentation
- Commercial ou administratif
- Contact avec la clientèle (quel type de clients ?)
- Description de la fonction et des tâches (ce qui est prescrit et ce qui est réellement fait)
- Variation intensité de travail dans la journée (ou sur une autre période)
- Combien de personnes ont la même activité dans le point d'accueil ? Polyvalence ?
- Ambiance de travail, relations au travail
- Description des conditions de travail
- Stress et/ou pression temporelle (en augmentation ou non ?)
- Surcharge de travail (en augmentation ou non, cyclicité ?)
- Répercussion sur votre état de santé

#### **QUESTIONS SPECIFIQUES AUX CADRES :**

- Poste d'encadrement, d'expertise ou technique
- Comment le cadre voit-il son statut ?
- Possibilité de carrière (cadre en ascension : mobilité, formation...)
- Mobilité géographique et/ou professionnelle et possibilité de faire carrière
- Relation entre disponibilité temporelle et perspectives de carrière

## DANS QUEL ETAT D'ESPRIT ETES-VOUS PAR RAPPORT A VOTRE SITUATION PROFESSIONNELLE ?

- Décrire rapports avec la hiérarchie (reconnaissance de votre travail, retours, prise d'initiative, dépendance ...)
- Degrés d'autonomie dans le travail
- Collaboration avec les collègues de travail (ex : binôme)
- Frontière entre certains salariés (administratifs/commerciaux, commerciaux spécialisés/non-spécialisés, cadres/non-cadres)
- Changement au niveau du travail (temps consacré à ce travail, relation entre les salariés, exigences et compétence des clients...)
- Comment définiriez-vous votre métier (banquier, commercial, conseiller, administratif...)?
- Avis sur la politique menée par leur entreprise en matière de gestion des ressources humaines (temps de travail, mobilité, embauches, formation, salaires ...)
- Participation à l'action collective
- Perspectives professionnelles personnelles (projet professionnel, perspectives de carrière, interne ou externe, moyens mis en œuvre...); aspiration à passer cadre ?
- Situation privilégiée en travaillant dans une banque ?
- Apport de votre travail dans votre vie (épanouissement personnel, salaire, ce que la personne a toujours voulu faire, réussite sociale, développement de l'entreprise...)
- Conséquences de l'application de la nouvelle convention collective pour vous ?

## II – POUVEZ-VOUS ME PARLER DE LA CONCILIATION ENTRE VOTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VOTRE VIE HORS TRAVAIL ?

### QUELLES SONT LES CARACTERISTIQUES TEMPORELLES DE VOTRE ACTIVITE ?

- Horaire théorique/Horaire effectif (emporte du travail à domicile...)
- Variations des horaires (jour, semaine, mois, année)
- Heures supplémentaires
- Récupération des heures supplémentaires
- Comment sont tenus les horaires de l'agence (registre papier, horaires collectifs, terminal informatique, pointeuse...)? Sont-ils respectés ou fictifs ?
- Quel est le temps passé hors agence, chez les clients ou en démarche ?

### QUELLE ARTICULATION ENTRE LE TEMPS DE TRAVAIL ET LE TEMPS HORS TRAVAIL ?

- Temps moyen de trajet domicile-travail
- Absences pour raisons extra-professionnelles (durée)
- Type(s) d'activité(s) hors travail (centre d'intérêt...)
- Loisirs familiaux ou individuels
- Manque de temps pour vie hors travail ? Souffrance ou non ?
- Conflits entre travail et activités hors travail ?
- Est-ce que se sont les activités extra-professionnelles qui sont soumises aux temps de travail ou l'inverse ?
- Type d'investissement et obligations extra-professionnelles
- Impératifs de temporalité au cours de la journée / de la semaine (école, crèche, loisirs...)
- Charge éventuelle : parent malade... ?
- Horaires du conjoint/carrière du conjoint

- Participation au travail domestique de chacun
- Temporalités des enfants (scolarité, activités extra-scolaire...)

## COMMENT VIVEZ-VOUS LA REDUCTION ET LA REORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL ?

### La RTT collective

- Qu'est-ce que la RTT (Loi Robien ou Loi Aubry) a réellement changé dans votre travail et dans votre vie en général ?
- Comment avez-vous vécu la mise en place ?
- Importance quantitative du temps libéré
- Avantages et inconvénients attribués à la RTT collective (pour vous, l'entreprise, votre famille, votre carrière : temps libre, rémunération, charge de travail, conditions de travail, relations sociales dans l'entreprise...)

### La nouvelle organisation du travail

- Subissez-vous un contrôle accru de votre travail et de son organisation de la part de votre hiérarchie, du fait de l'ARTT ?
- Prix à payer (rythmes de travail, charge de travail, stress, travail à domicile...)
- Moyens de récupération (choisi ou imposé : jours dans le mois, minutes dans la journée...)
- Modifications dans l'organisation du travail (horaires des agences, réalisation des différentes tâches, délégation de certaines tâches, binôme, ALS, plate-forme téléphonique...)
- Place des réunions commerciales dans le planning
- Comment organisez-vous votre journée (horaires...) ? Autonomie ?
- Marge d'autonomie dans la gestion des horaires et la prise des heures ou jours de RTT
- Parvenez-vous à prendre vos jours de RTT ?
- Avis sur aménagements possibles (décalages des plages de travail dans la journée, travail le samedi...). Certains sont-ils déjà vécus et si oui, comment ?

### Le temps hors travail

- Usage du temps libéré par la RTT
- La RTT permet-elle une meilleure conciliation entre votre temps de travail et votre temps hors travail ?
- Existence de « conflits de temporalités » ? Si oui, type de gestion de ces conflits.

### La RTT individuelle

- Utilisation d'une RTT individuelle supplémentaire ?
  - Si oui : Quel type ?
    - Raisons de ce choix
    - Comment cela est-il vécu (par la personne, la hiérarchie, les collaborateurs...) ?
  - Si non : Etes-vous intéressé(e) ?
    - Raisons
    - Obstacles éventuels (carrière, salaire...)

## QUEL EST L'ETAT DES RELATIONS COMMERCIALES AVEC LES CLIENTS (MIS EN PERSPECTIVE AVEC LES QUESTIONS DE TEMPS DE TRAVAIL) ?

### La relation commerciale

- Comment se présente le Plan d'Action Commerciale ? Définition et répartition des objectifs.
- Evolutions les plus marquantes dans les stratégies de relation client, dans l'organisation de cette relation ?
- Evolution des produits et services vendus (assurance, package...)
- Evolution du type et du profil des clients
- Nombre de clients du portefeuille
- Découpage et répartition du portefeuille clients (par zone géographique, par type de clients...)
- Les méthodes de scoring sont-elles utilisées chez vous ?
- Existe-t-il une classification comportementale des clients ?
- Fonctionnement par RDV. Place des clients spontanés
- Place du temps dans votre relation avec les clients (délais de réponse pour un crédit, délais pour connaître les besoins des clients...)
- Sentiment de ne pas avoir le temps de bien travailler avec les clients (poids des tâches administratives, pression des objectifs commerciaux à remplir...)?
- Rôle des clients dans la définition et l'horizon temporel des tâches quotidiennes.
- Place des nouvelles technologies dans la relation client (internet, plate-forme téléphonique, guichets automatiques ...): gain de temps, contact plus facile avec les clients, perte de contact...

### La confiance

- Instauration d'une relation de confiance dans les relations conseiller/client. Moyens.
- Cela permet-il la réduction du risque ?
- Nécessité de temps pour instaurer une relation de confiance ; gestion de cela par rapport à l'impératif de mobilité et de réalisation d'objectifs à court terme
- Personnalisation de la relation conseillers/clients (activités extra-professionnelles ensemble, enfants de clients pris en stage l'été...)
- Quelles sont les limites de la connaissance et de la personnalisation du client ?
- Formation dispensée par rapport à l'augmentation des compétences des clients (sentiment de dévalorisation aux yeux de certains clients)
- Responsabilisation du salarié dans la prise de risque
- Peut-on parler d'un pouvoir du client et si oui, comment se manifeste-t-il ?
- Client plus attaché à la banque ou à son chargé de clientèle ?



**Annexe 4a : Caractéristiques des membres des directions, des représentants syndicaux et des autres personnes ressources rencontrés**

Fonction	Etablissement	Année entretien	Age	Sexe	Ancienneté dans poste	Ancienneté dans banque	Statut	Diplôme de base	Diplôme bancaire
PDG	CLASS	1998 et 2000	53 ans	Homme	4 ans	30 ans	Hors Classification	IEP – Licence de droit	aucun
DG Adjoint	CLASS	2000	52 ans	Homme	3 ans	30 ans	HC	bac	aucun
DRH	CLASS	1998 et 2000	58 ans en 2000	Homme	4 ans en 2000 (licencié en nov 2000)	25 ans en 2000	HC	Bac – Licence sciences éco – diplôme sup comptable	aucun
Secrétaire CE CFDT	CLASS	Plusieurs fois entre 1998 et 2001	52 ans	Homme	-	27 ans	-	aucun	BP banque
Délégué syndical CFDT	CLASS	Plusieurs fois entre 1998 et 2001	47 ans	Homme	-	28 ans	-	BEPC	CAP banque
DRH Adjoint	Crédit Mutuel Méditerranéen	2001	-	Homme	-				
DS CGT		2001	41 ans	Femme					
Secrétaire CE CFDT		1998 et 2000	41 ans en 2000	Homme	5 ans en 2000		Cadre		
Secrétaire Général UGICT		1998 (DS CGT à l'époque) et 2001	49 ans en 2001	Homme	3 ans en 2001		Cadre		
Ancien DG Adjoint BPPC	BPPC	2000	75 ans	Homme	22 ans (DG Adj)	30 ans (bque) 25 ans (BPPC)	Cadre HC à la retraite	ESSEC	CAP banque – BP banque
Président SNB (affilié CGC)	SNB national	2001	58 ans	Homme	2 ans				
Ancien Président SNB (affilié CGC)	SNB national	2001	71 ans	Homme	-		Cadre à la retraite		

**Annexe 4b : Caractéristiques des membres de l'échantillon qualitatif – Agence de la Canebière**

Nom	Sexe	Age	Date entretien	Fonction	Statut	Diplôme de base	Diplôme bancaire	Entrée dans la banque	Ancienneté dans le poste	Ancienneté classification	Situation de famille
DT Can	Homme	41 ans	Avril 2002	DT	Cadre J	MSG	BP banque	1987	6 ans	8 ans	Marié, 2 filles de 18 et 16 ans ; 1 garçon de 11 ans
DPSC Can	Homme	45 ans	Mars 2002	DPSC	Cadre H	BEPC	CAP et BP banque	1977	2 ans <sup>1/2</sup>	3 ans	Marié, 1 garçon de 16 ans
DPA Can	Homme	56 ans	Mai 1998	DPA	Cadre H	aucun	CAP, BP et 1 <sup>ère</sup> année ITB	1972 (départ 6/99)	6 mois	6 mois	Marié, 2 filles 32 et 28 ans
Joël	Homme	49 ans	Août 2002	DCE	Cadre I	BEPC	CAP, BP, ITB	(1974) 1991	5 ans	13 ans	Marié, fille 12 ans
Patrice	Homme	49 ans	Août 2002	CGP	Cadre H	Niveau Bac	CAP, BP	1973	10 ans	1 an	Marié, 3 garçons 7, 21 et 25 ans
Sylvie	Femme	42 ans	Août 2002	CAP	Techn. G	Bac	BP	(1983) 2001	1 an	4 ans	Célibataire, fille 22 ans
Cécile	Femme	38 ans	Juillet 2002	CCP	Techn. E	Bac D BTS Action Co	2 ans de BP	1988	8 ans	8 ans	Enfants du concubin : 2 garçons de 17 et 6 ans et 1 fille de 11 ans
Edouard	Homme	45 ans	Août 2002	CCP	Techn. F	Bac G2 DUT gestion	BP, 1 an d'ITB	1980	6 ans	12 ans	Marié, 2 garçons de 20 mois et 4 ans et demi
Denis	Homme	46 ans	Avril 2002	CSC - RPA	Techn. E	Niveau CAP	CAP	(1972) 1986	Au début du mois du RDV	10 ans	Concubinage, fille 20 ans
Sophie	Femme	27 ans	Avril 2002	CSC - binôme	Techn. C	BTS Tourisme Loisirs	BP en cours	1994	6 ans	6 mois	Célibataire

Florence	Femme	49 ans	Mars 2002	CSC	Techn. D	Bac	aucun	1972	5 ans	10 ans	Divorcée, 2 garçons 24 et 19 ans
Céline	Femme	46 ans	Mars 2002	CSC	Techn. D	BEPC	CAP	1978	6 ans	6 ans	Mariée, fille 18 ans
David	Homme	51 ans	Avril 2002	CSC	Techn. E	Niveau CAP	aucun	1969	4 ans	12 ans	Célibataire
Christian	Homme	44 ans	Mai 1998 et mars 2002	CSC	Techn. D	Bac G2	2 ans de BP	1982	6 ans	10 ans	Marié, fille de 13 ans
Nathalie	Femme	55 ans	Mai 1998	CSC	III / C	CAP sténo dactylo	aucun	1969 (départ 3/99)	2 ans	2 ans <sup>1/2</sup>	Mariée, 1 fille de 22 ans, 1 garçon de 23 ans
Yann	Homme	48 ans	Mai 1998	CSC	IV1 / G	CAP aide comptable	BP, 1 <sup>ère</sup> année d'ITB	1972	2 ans	7 ans	Marié, sans enfant

**Annexe 4c : Caractéristiques des membres de l'échantillon qualitatif – Agence de Rabatau**

Nom	Sexe	Age	Date Entretien	Fonction	Statut	Diplôme de base	Diplôme bancaire	Entrée dans la banque	Ancienneté dans le poste	Ancienneté classification	Situation de famille
DT Rab	Homme	33 ans	Mai 2001	DT	Cadre I	HEC	Ecole des cadres du groupe	(1993) 2000	5 mois	2 ans	Marié, 2 garçons de 5 et 3 ans
DPSC Rab	Homme	42 ans	Mai et juin 2001	DPSC	Cadre I	Diplôme école de commerce privée	aucun	(1979) 1992	2 ans et demi	4 ans	Marié, 1 garçon de 13 ans, 1 fille de 8 ans
DPA Rab98	Homme	41 ans	Mai 1998	DPA	Cadre I	bac	BP, ITB	1981	2 ans	2 ans	Divorcé, 1 fille de 15 ans et 1 garçon de 13 ans
DPA Rab01	Homme	50 ans	Octobre 2001	DPA	Techn. G	BEPC	CAP, BP, 1 an d'ITB	1972	6 mois	15 ans	Célibataire
Jacqueline	Femme	47 ans	Avril 2002	CGP	Cadre I	Bac	2 ans de BP	1976	3 ans	8 ans	Mariée, garçon de 15 ans ; fille 22 ans
Patricia	Femme	37 ans	Août 2002	CAP	Techn. E	DUT GEA	BP, 1 an d'ITB	1989	1 an <sup>1/2</sup>	4 ans	Mariée, fille 9 ans ; garçon 8 ans
Sébastien	Homme	25 ans	Novembre 2001	CCP	Techn. E	Bac ES Niveau DEUG histoire	BP, ITB en cours	(1998) 2000	9 mois	9 mois	Célibataire
Christèle	Femme	27 ans	Novembre 2001	CSC	Techn. C	Maîtrise de droit notarial	ITB en cours	1999	1 an <sup>1/2</sup>	1 an <sup>1/2</sup>	Concubinage
Alexandre	Homme	52 ans	Mai 1998 et mars 2002	CSC	Techn. F	BEPC, niveau bac F2	CAP, BP	1972	5 ans	12 ans	Marié ; garçon 21 ans, fille 28 ans

Julien	Homme	47 ans	novembre 2001	CSC - binôme	Techn. E	Bac B – niveau Deug sciences éco	CAP, BP, 1 an d'ITB	1978	6 mois	16 ans	Marié ; filles 8 et 13 ans
Guillaume	Homme	33 ans	Mai 1998	CSC	II2 / D	BEP, CAP	BP, 1 an d'ITB	1984	6 ans et demi	1 mois	Marié, 2 garçons de 12 et 1 ans
Marie	Femme	53 ans	Mai 1998	CSC	II2 / D	BEP sténo dactylo	Aucun	1967 (départ 4/2001)	3 ans	8 ans	Célibataire

## **Annexe 5 : Grille d'analyse thématique des entretiens réalisés auprès des salariés**

Position du salarié interrogé : classification, poste, activité...

Logiques marchandes : objectifs commerciaux, pression commerciale, exigences managériales, relation avec les clients, vécu des évolutions survenues dans la banque

Segmentation des salariés : segments de clients, statut d'emploi, poste administratif/poste commercial

Conditions de travail : horaires de travail, charge de travail, organisation du travail, rémunération

Formation professionnelle : fréquence, compétences nécessaires, multiplication des produits et services

Réduction du temps de travail : individuelle, collective, conséquences en terme de charge de travail et d'organisation du travail

Construction d'une typologie :

Rapport à la carrière : âge, parcours hors de l'entreprise, vocation, formation initiale, formation professionnelle, mobilité, trajectoire passée, projets professionnels

Rapport à l'activité commerciale : ancienneté dans le poste, type d'activité, « monde vécu du travail », place des objectifs commerciaux, vente forcée, conseil

Rapport aux clients : type de client, type de relation instaurée, durée, méthode de vente

Rapport à l'organisation en mouvement : adaptation aux changements, perception des transformations de l'organisation du travail, des techniques, de la gestion de ressources humaines, des pratiques commerciales

## Annexe 6 : Tableau informatif du PAC d'un CCP

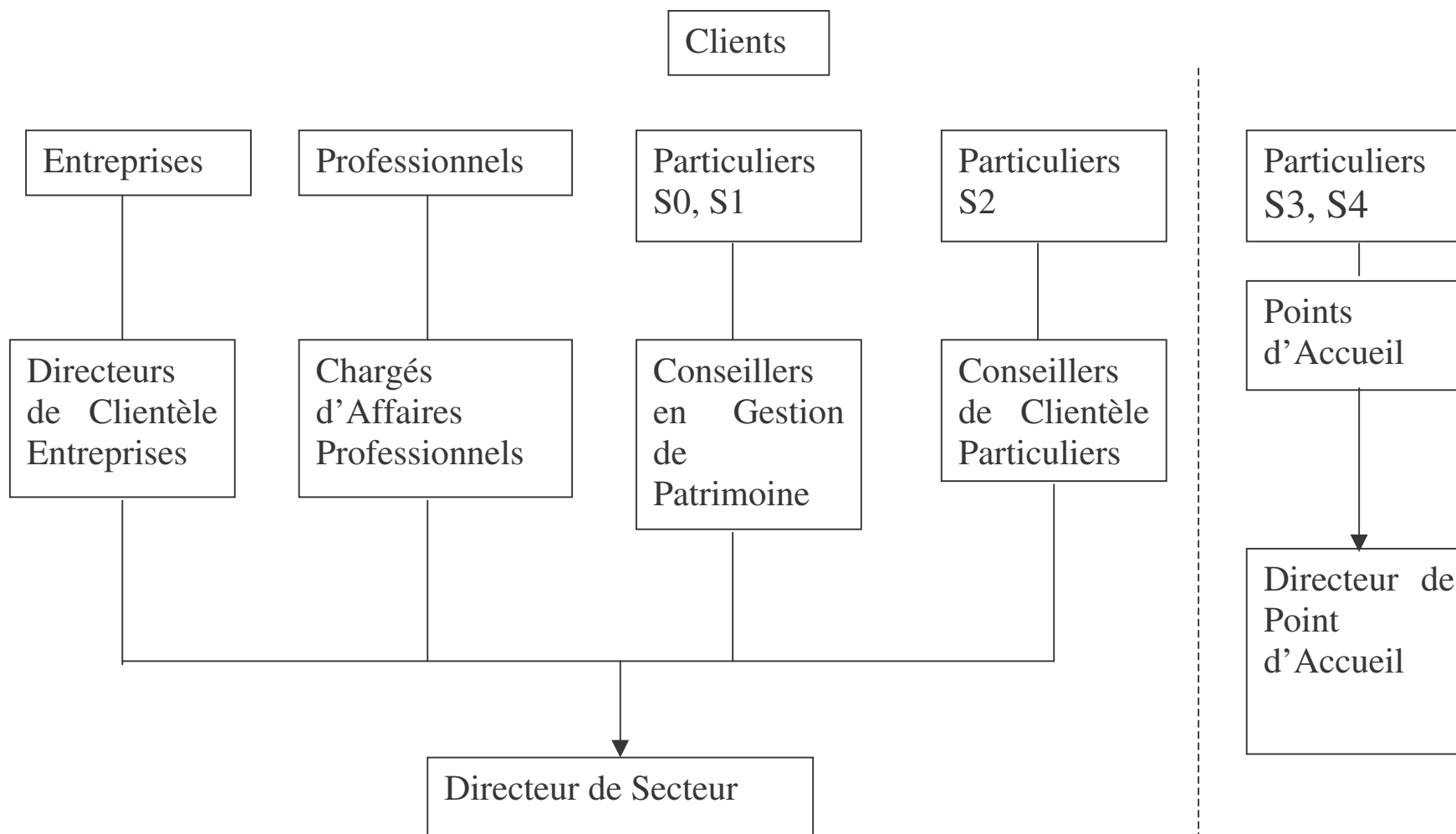
- CCP - ACTIF

Année 2002

Synthèse PAC.

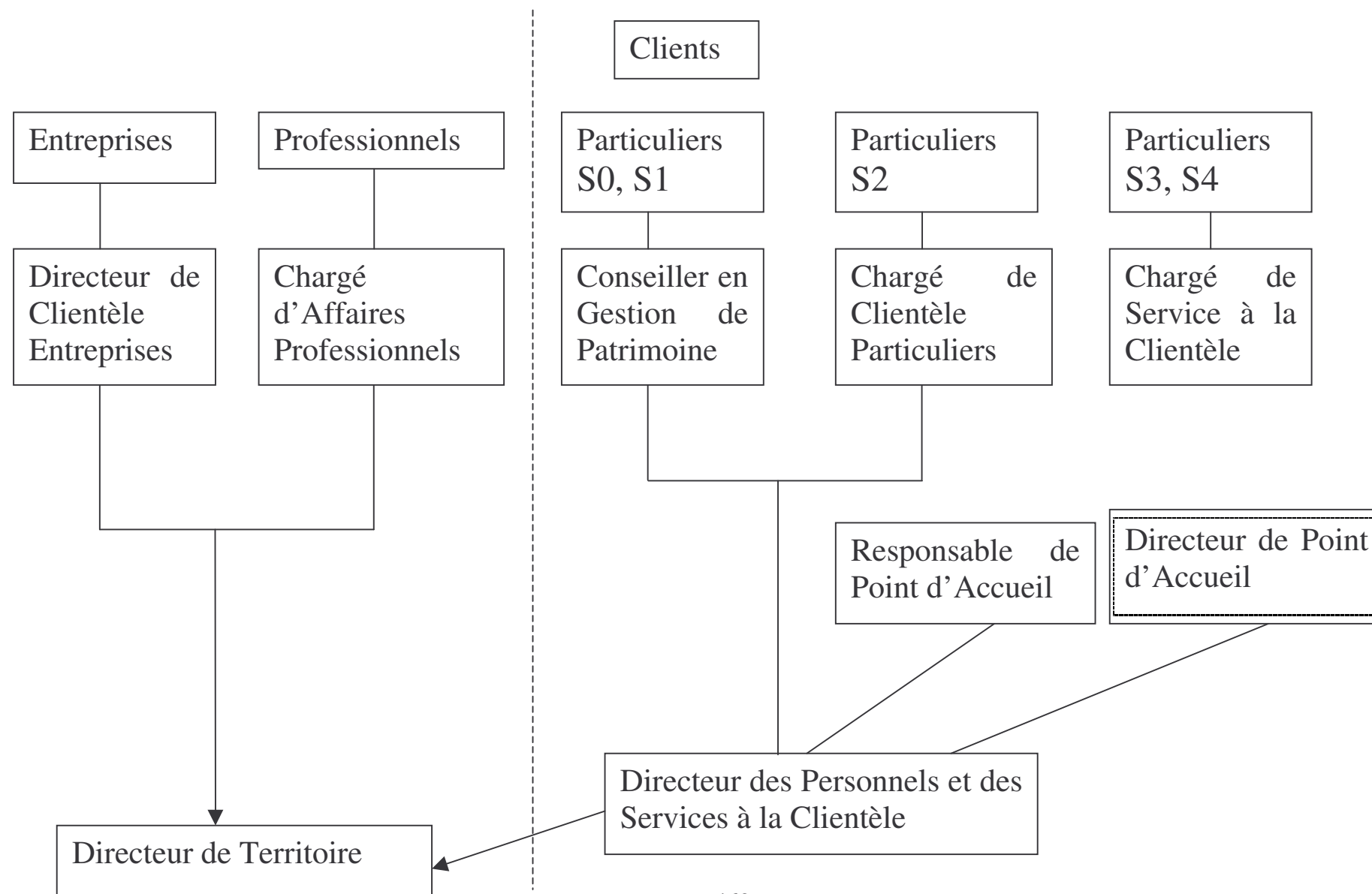
PAC Ptf Contrats Vendus	2002		22/07/2002			juin 2002			
	% de pond.	Objectif annuel	Réal. déclarée cumulée	% de Réal. déclarée	Taux final PAC déclaré	Réal. mesurée cumulée	% de Réal. mesurée	1er Quartile collège	Taux final PAC mesuré
Nvx Part	15	70	27	38,6	5,8	20	28,6	7,8	4,3
Conso	15	510	312	61,2	9,2	315	61,7	7,2	9,3
Habitat	15	1160	1,906	164,3	24,8	803	69,2	13,0	10,4
CAPI	12	530	114	21,5	2,6	115	21,6	5,7	2,6
OPCVM	12	400	63	15,7	1,9	63	15,7	1,5	1,9
PEA	12	34	4	11,8	1,4	3	8,8	4,2	1,1
PEP/EARS	12	426	244	57,3	6,9	244	57,3	11,9	6,9
PNB	7	132	143	108,1	7,6	143	108,1	7,0	7,6
<b>Total</b>	<b>100</b>				<b>59,9</b>			<b>53,3</b>	<b>43,9</b>
Cartes	0	99	32	32,3	0,0	27	27,3	0,0	0,0
IARD	0	35	16	45,7	0,0	1	2,9	0,0	0,0
Filbanque	0	41	9	22,0	0,0	10	24,4	0,0	0,0
Prévoyance	0	38	5	13,2	0,0	5	13,2	0,0	0,0
<b>Prime Brute Contrats Vendus</b>					<b>230,0</b>				<b>102,0</b>

INTRANET ROSSINI 22/7/2002

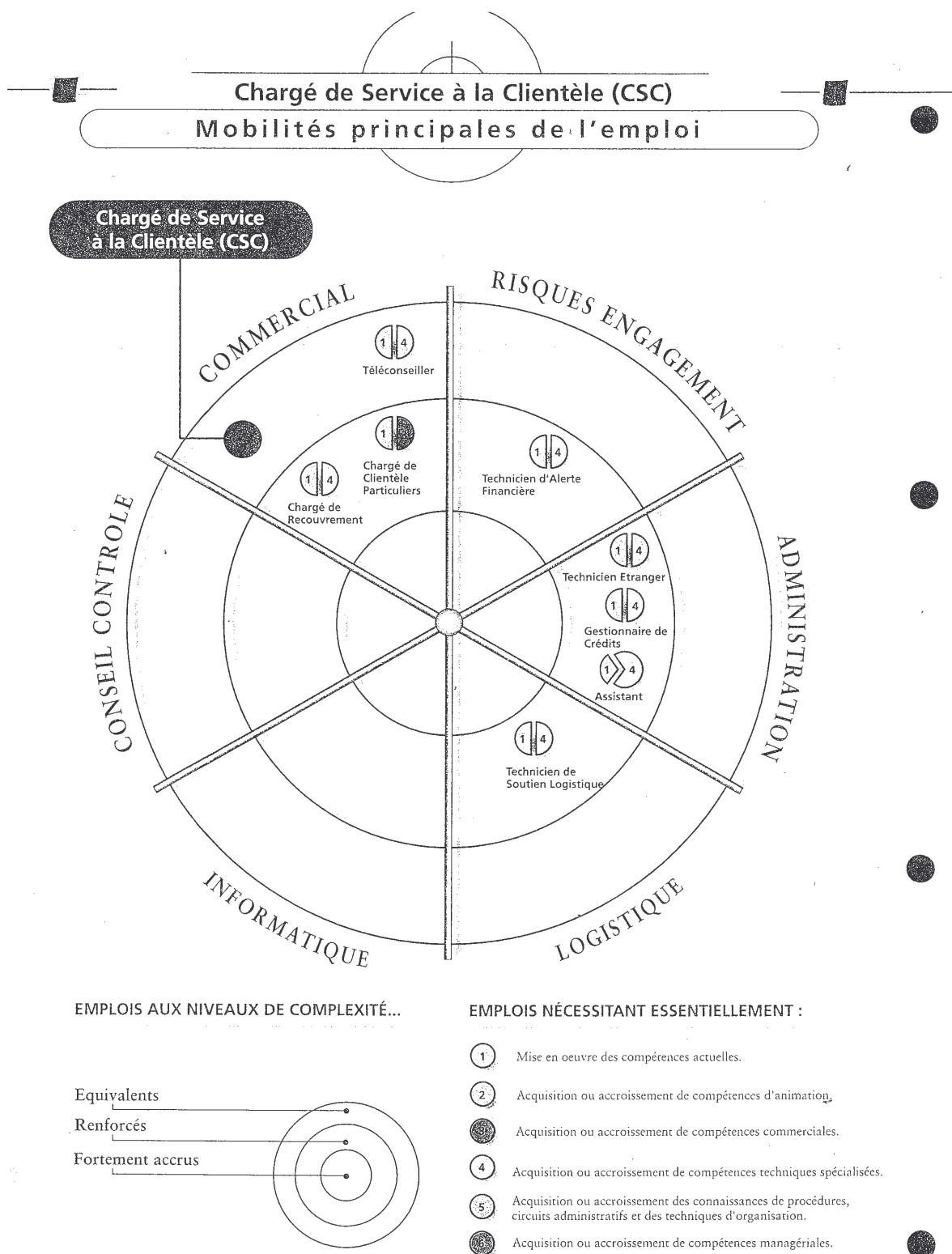
**Annexe 7 : Organisation du travail de l'agence bancaire mise en place en 1996 à la CLASS**



**Annexe 8 : Organisation du travail de l'agence bancaire depuis 2000 à la CLASS**

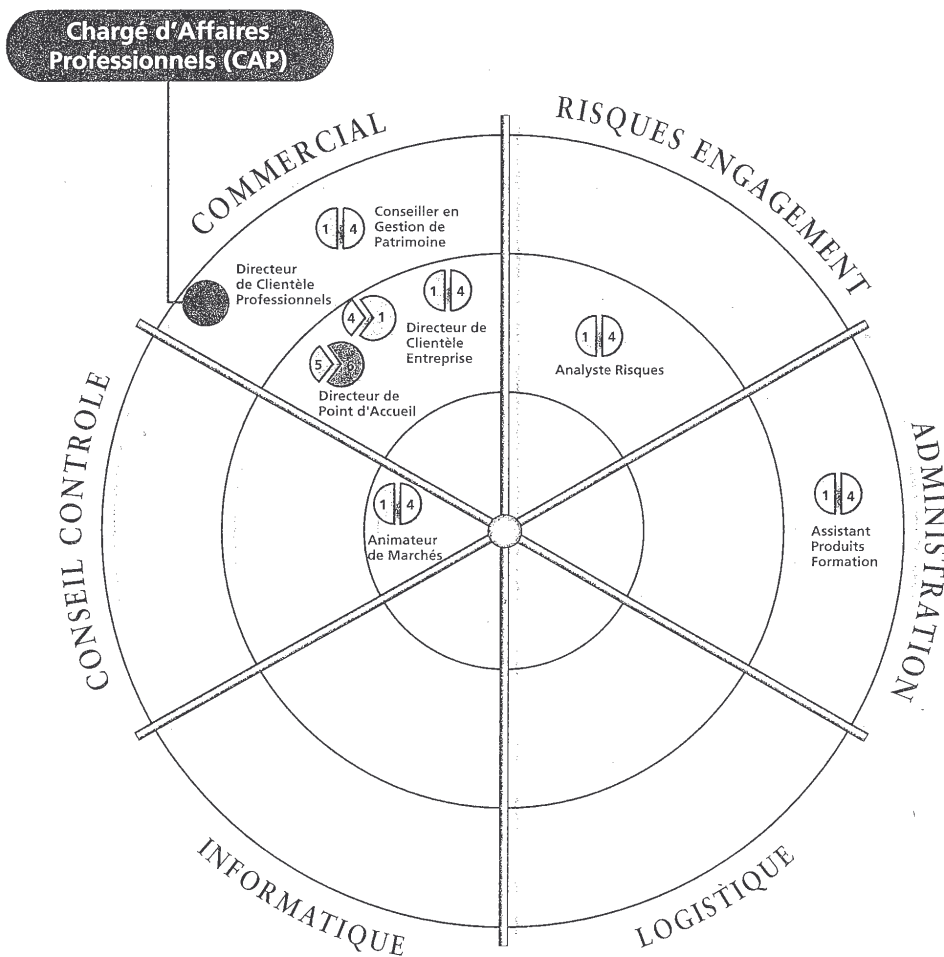


**Annexe 9 : Visualisation de quelques mobilités fonctionnelles possibles**

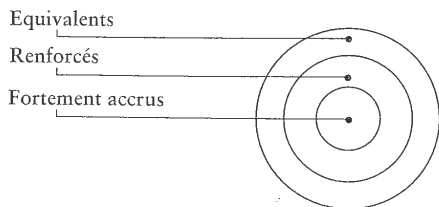


En fonction des parcours professionnels de chacun, des motivations et formations engagées, il est bien entendu possible d'occuper d'autres emplois non présentés sur cette fiche.

## Chargé d'Affaires Professionnels (CAP) Mobilités principales de l'emploi



**EMPLOIS AUX NIVEAUX DE COMPLEXITÉ...**



**EMPLOIS NÉCESSITANT ESSENTIELLEMENT :**

- 1 Mise en oeuvre des compétences actuelles.
- 2 Acquisition ou accroissement de compétences d'animation.
- 3 Acquisition ou accroissement de compétences commerciales.
- 4 Acquisition ou accroissement de compétences techniques spécialisées.
- 5 Acquisition ou accroissement des connaissances de procédures, circuits administratifs et des techniques d'organisation.
- 6 Acquisition ou accroissement de compétences managériales.

En fonction des parcours professionnels de chacun, des motivations et formations engagées, il est bien entendu possible d'occuper d'autres emplois non présentés sur cette fiche.

**Annexe 10 : Définitions des qualités attendues****Lexique des qualités recensées facilitant l'exercice d'un emploi****AISANCE RELATIONELLE :**

Facilité naturelle qui ne donne aucune impression d'effort dans les relations avec autrui.

**ADAPTATION (Capacité d') :**

Aptitude d'un individu à modifier sa structure ou son comportement pour répondre harmonieusement à des situations nouvelles.

**ANALYSE (Capacité d') :**

Décortiquer, examiner, étudier. Capacité à examiner, souvent de façon minutieuse, dans le but de dégager les éléments propres à expliquer une situation, un sentiment, une personnalité.

**ANTICIPATION (Capacité à anticiper, Prévenir) :**

Capacité à organiser d'avance, à décider pour l'avenir. Capacité à agir avant la date prévue sans attendre l'événement.

**BON SENS :**

Capacité de bien juger, sans passion, en présence de problèmes qui ne peuvent être résolus par un raisonnement scientifique.

**COHERENCE :**

Liaison d'un ensemble d'idées, de faits formant un tout logique. Absence de contradiction.

**CONVICTION (Force de) :**

Capacité à convaincre et à faire adhérer.

**CREATIVITE :**

Pouvoir de création, d'invention. Capacité d'imaginer des solutions originales et meilleures.

**DECISION (Esprit de) :**

Qualité qui consiste à ne pas s'attarder inutilement dans la délibération et à ne pas changer sans motif ce que l'on a décidé.

**DETERMINATION (Fermeté, Opiniâtreté, Résolution, Ténacité, Volonté) :**

Attitude d'une personne qui agit sans hésitation, selon les décisions qu'elle a prises.

**DIPLOMATIE (Tact, Doigté, Souplesse) :**

Habilité, tact dans la conduite d'une affaire. Appréciation intuitive, spontanée, délicate de ce qu'il convient de dire, de faire ou d'éviter dans les relations humaines.

**DISCRETION :**

Qualité consistant à savoir garder les secrets d'autrui.

**DISPONIBILITE (Capacité à se rendre disponible) :**

Capacité à interrompre ses activités pour s'occuper d'autrui.

**DYNAMISME :**

Manifestation d'une grande vitalité et de l'entrain. Se dit de quelqu'un d'actif, énergique, entreprenant

**ECOUTE :**

Faculté à être attentif et à prendre en considération ce que dit son interlocuteur.

**EMPATHIE :**

Faculté de s'identifier à quelqu'un, de ressentir ce qu'il ressent. Capacité à se mettre à la place d'autrui.

**EQUIPE (Capacité à travailler en) :**

Capacité à travailler au sein d'un groupe de personnes unies dans une tâche commune et tourné vers un objectif commun.

**FIABILITE (Sécurité) :**

Aptitude d'un système, d'un matériel et par extension d'une personne à fonctionner sans incident pendant un temps donné.

**INITIATIVE :**

Action de celui qui propose ou qui fait le premier quelque chose. Qualité de celui qui sait prendre les décisions nécessaires, qui agit spontanément.

**INTUITION (Flair, Inspiration, Pressentiment) :**

Forme de connaissance immédiate qui ne recourt pas au raisonnement. Sentiment plus ou moins précis de ce qu'on en peut vérifier, ou de ce qui n'existe pas encore.

**JUGEMENT (Capacité de) : (Discernement, Perspicacité)**

Faculté de l'esprit permettant de bien juger de choses qui ne font pas l'objet d'une connaissance immédiate certaine, ni d'une démonstration rigoureuse. Disposition de l'esprit à juger clairement et sainement des choses.

**MEMOIRE :**

Faculté de conserver et rappeler des états de conscience passés (événements, situations, informations) et ce qui s'y trouve associé.

**OBJECTIVITE (Impartialité, Neutralité) :**

Qualité de ce qui est exempt de partialité, de préjugés et de jugements de valeur.

**ORGANISATION (Méthode, Ordre) :**

Coordination d'activités et de tâches en vue d'accroître la productivité. Qualité de quelqu'un qui déroule son activité suivant un ordre, des méthodes ou des principes déterminés.

**PRAGMATISME :**

Qui accorde la première place à l'aspect pratique. Manière concrète d'exercer une activité. Capacité à mettre en pratique une idée, un projet, une décision.

**RESPONSABILITE (Sens des) :**

Agir, se décider en acceptant les conséquences qui en découlent.

**RIGUEUR :**

Précision, exactitude.

**SELF-CONTROL :**

Contrôle, maîtrise de soi.

**SENSIBILITE COMMERCIALE :**

Goût pour exercer une activité en relation avec la clientèle dans un but lucratif.

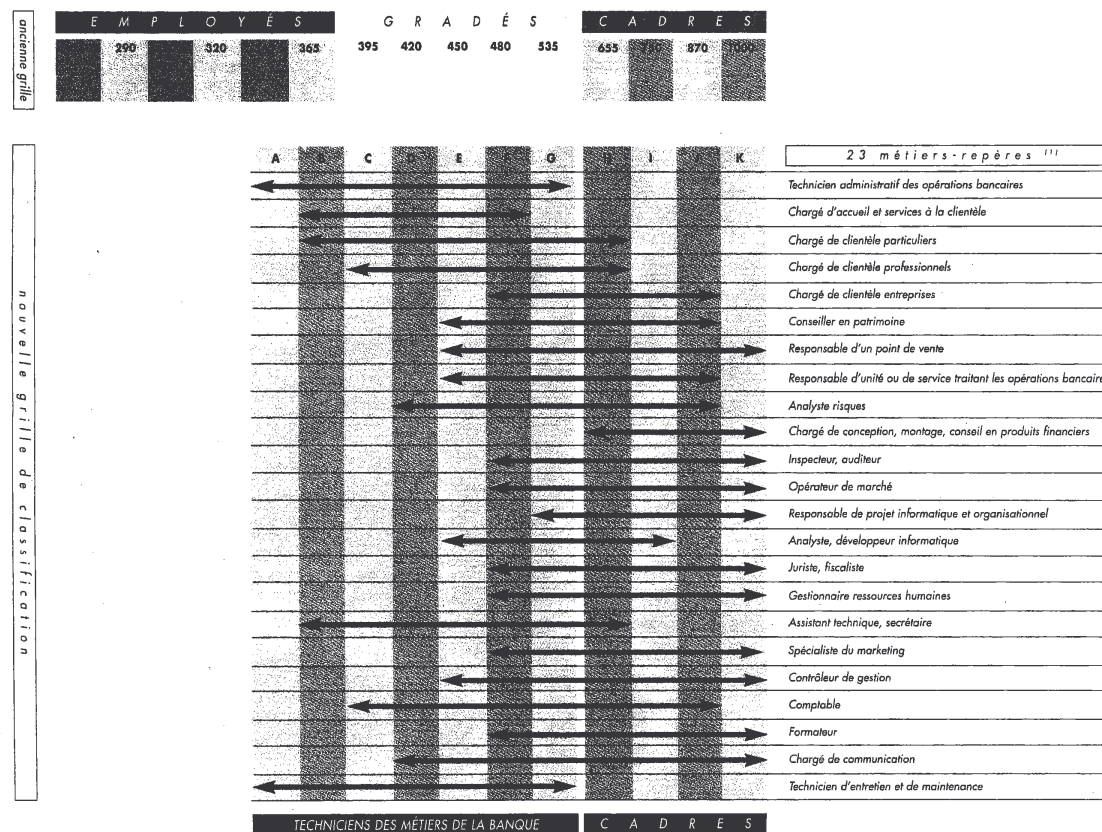
**S'INFORMER (Capacité à) :**

Capacité à se mettre au courant, à recueillir des informations.

**SYNTHESE (Esprit de) :**

Réunion. Combinaison. Association. Vue d'ensemble. Capacité à réunir et fusionner des éléments concrets ou abstraits en un tout.

### Annexe 11 : Correspondance entre l'ancienne et la nouvelle grille de classification, et positionnement des métiers-repères



↔ correspondance entre l'ancien et le nouveau système  
 ↔ positionnement des 23 métiers-repères sur la nouvelle grille

(1) Chaque métier-repère est composé d'emplois types  
 (la liste des 192 emplois-type figure à l'annexe V de la convention)

**Annexe 12 : Tableau comparatif : les 35 heures dans la banque**

	Premier accord AFB 4 janvier 1999 « Accord relatif au temps de travail et à l'emploi »	Accord CLASS et avenants 31 mars 2000 « Accord sur la réduction du temps de travail »	31 mai 2001 Avenant à la convention collective portant sur le temps de travail	Accord d'aménagement et de réduction du temps de travail
Syndicats signataires	SNB - CGC	CFDT, CFTC, SNB	CFTC, FO, SNB-CGC	CFTC, FO, SNB-CGC
Durée légale du travail	35 heures par semaine, soit 1645 heures sur 47 semaines par an.	35 heures en moyenne par semaine, soit 1575 heures annuelles.		La durée annuelle de travail de référence est de 1600 heures.
Organisation de la RTT	<b>9 jours</b> à la disposition du salarié, mais subordonnés aux nécessités de service + <b>8 jours</b> ouvrés fixés sur les jours fériés ( <i>rejetés par le TGI</i> ) + <b>12 jours</b> de repos supplémentaires par accord d'entreprise.	Calendrier type : base = 5 jours de travail à 39 heures ; 365 jours - 104 jours de week-end - 26 jours de congés payés - 9 jours fériés dont le 1 <sup>er</sup> mai - 24 jours RTT = 202 jours travaillés. 5 jours au moins sont laissés à la libre disponibilité du salarié. Les autres doivent être fixés après recherche d'un terrain d'entente entre direction et salarié.	Jours fériés : le 1 <sup>er</sup> mai est férié et chômé ; les jours fériés légaux sont des jours de repos pour les salariés. Ces jours fériés sont rémunérés.	Un salarié travaillant à temps complet bénéficie de 39 jours ouvrés de congés et de repos rémunérés constitués par les jours de congés payés, le 1 <sup>er</sup> mai, les jours fériés légaux et le solde de jours ouvrés de repos à la disposition du salarié (le choix des dates revient au salarié sauf si plusieurs demandes simultanées ne peuvent être satisfaites) ; le salarié peut bénéficier de l'attribution de jours de repos et/ou d'une RTT hebdo par l'entreprise, dans le but d'atteindre 1600 heures par an.

Forme de RTT	Quotidienne, hebdomadaire et/ou jours de repos supplémentaires.	La RTT peut s'opérer sur 4, 4,5, 5 ou 5,5 jours en fonction de l'activité. Ex : 5 jours de travail à 37 heures 30', la RTT s'effectue pour partie par réduction horaire sur la semaine et pour le solde, sous forme de jours de repos. Les jours de repos sont déterminés à partir d'une base de 210 jours travaillés par année civile.		
Modulation	Il s'agit d'une forme simplifiée de modulation, avec une répartition de la durée du travail, sur tout ou partie d'une période, dans la limite de 39 heures par semaine et par l'attribution de jours de compensation étalés dans l'année.	Le principe est une annualisation du temps de travail appréciée sur l'année civile. Les parties conviennent qu'il n'y a pas lieu de s'organiser sur une forme de modulation.		L'horaire hebdo de travail des salariés peut varier sur tout ou partie de l'année ; les heures effectuées au-delà et en deçà de l'horaire moyen se compensent arithmétiquement. Sur 12 mois, la durée du travail ne doit pas excéder en moyenne 35 heures par semaine et 1600 heures au cours de l'année. Un programme indicatif de la modulation doit être établi avec les périodes de haute activité et les durées hebdo de travail prévues pendant ces périodes. La rémunération est lissée sur l'année. Ces mesures doivent être soumises à une Commission paritaire de validation.

Rémunération	Le salaire fixe est réparti de telle sorte que la variation de l'activité due aux périodes travaillées et non travaillées ne le fasse pas fluctuer.	Le salaire fixe de base brut est maintenu. De part l'annualisation du temps de travail, la rémunération est lissée sur 13 mois.		Le salaire de base (versé sur 13 mois, salaire à l'exception des éléments variables de rémunération) est maintenu. La rémunération est lissée sur l'année.
Heures supplémentaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- elles sont possibles à la demande express de l'employeur</li> <li>- elles donnent lieu à majoration de salaire et à repos compensateur légal</li> <li>- en dessous du seuil du contingent annuel autorisé, le salarié peut opter librement pour le repos compensateur de remplacement constitué d'heures supplémentaires et de la majoration au lieu de leur paiement ; au-delà, la récupération devient obligatoire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- possibles avec l'accord express de la hiérarchie</li> <li>- il doit s'agir de circonstances exceptionnelles (accrois. temporaire de la charge de travail d'une unité)</li> <li>- elles sont rémunérées ou récupérées en fin de période (année civile)</li> <li>- en dessous du seuil du contingent annuel autorisé, le salarié peut opter librement pour le repos compensateur de remplacement constitué d'heures supplémentaires et de la majoration au lieu de leur paiement ; au-delà, la récupération devient obligatoire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- elles sont possibles à la demande ou avec l'accord de l'employeur</li> <li>- elles sont calculées par semaine ou sur une période de quatre semaines ou sur l'année</li> <li>- elles donnent lieu à majoration de salaire et à repos compensateur légal</li> <li>- le salarié peut opter librement pour le repos compensateur de remplacement constitué d'heures supplémentaires et de la majoration au lieu de leur paiement.</li> </ul>	



Congés annuels	<p>- obligation de prendre 10 jours ouvrés de congés en une fois</p> <p>- fractionnement possible d'un congé supérieur à 10 jours</p> <p>- les congés annuels pris entre le 1<sup>er</sup> novembre et le 30 avril ne donnent pas lieu à majoration de congé.</p> <p>(rejeté par le TGI)</p>	<p>- les salariés devront prendre au minimum, en une ou deux séquences, 3 semaines de congés entre le 1<sup>er</sup> juin et le 30 septembre de l'année afin de limiter les difficultés de planification et de permettre de répondre le mieux possible aux contraintes organisationnelles.</p> <p>- les droits à congé non utilisés au 31 décembre de l'année N+1 seront perdus.</p>	<p>- les salariés ayant un an de travail effectif bénéficient d'un 26<sup>ème</sup> jour supplémentaire de congé annuel qui se substitue de plein droit à l'un des jours de repos accordés au titre de la RTT</p> <p>- la période de référence est comprise entre le 1<sup>er</sup> juin de l'année précédente et le 31 mai de l'année en cours. Une autre période de référence peut être fixée par accord d'entreprise.</p>	
Formation	<p>La formation professionnelle peut, par accord d'entreprise, être organisée en dehors du temps de travail effectif du salarié, dans une limite de 3 jours par an et par salarié. Elle ne doit pas concerner les outils, les procédures de travail et les produits.</p>	<p>- pour chaque journée entière de formation, les écarts éventuels entre horaire de travail et horaire de formation seront neutralisés qu'ils soient en faveur de l'entreprise ou du salarié</p> <p>- les formations ayant pour objet le développement professionnel ou personnel du salarié peuvent être organisées en dehors du temps de travail, dans la limite de 3 jours par an et par salarié, avec l'accord préalable du salarié et prise en charge des dépenses de ces formations par l'entreprise.</p>		

Compte Epargne Temps	<ul style="list-style-type: none"> <li>- il concerne l'ensemble des salariés du secteur ayant au moins un an d'ancienneté dans l'entreprise</li> <li>- l'alimentation totale annuelle du CET est limitée à 10 jours ouvrés</li> <li>- elle se fait par report des congés annuels, des jours de repos à la disposition du salarié et du repos compensateur</li> <li>- il permet de financer un congés pour convenance personnelle ou de fin de carrière.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- il concerne les salariés en CDI ayant au moins 12 mois d'ancienneté</li> <li>- il est basé exclusivement sur le volontariat, aussi bien dans son ouverture que dans son alimentation, dans la limite de 10 jours ouvrés par an</li> <li>- l'alimentation se fait par report des jours de congés payés et des jours de RTT</li> <li>- il permet de financer des congés pour création d'entreprise, sabbatique, CIF, d'accompagnement d'une personne en fin de vie, parental d'éducation, pour convenance personnelle, et de fin de carrière, selon des modalités différentes.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- il concerne les salariés ayant au moins un an d'ancienneté dans l'entreprise</li> <li>- l'alimentation totale annuelle du CET est limitée à 10 jours ouvrés</li> <li>- elle se fait par report des congés annuels, des jours de repos à la disposition du salarié et du repos compensateur</li> <li>- il permet de financer un congé pour convenance personnelle ou de fin de carrière.</li> </ul>
----------------------	--	--	--	---

<p>Dérogations pour certains groupes d'emplois</p>	<p>- <b>cadres supérieurs</b> : salariés hors classification, voire cadres de niveau VIII, sous condition d'accord (<i>rejeté par le TGI</i>)</p> <p>- <b>cadres des équipes de direction fonctionnelle et d'exploitation</b> : salariés des classes V à VIII, voire certains cadres administratifs et responsables de points de vente, sous condition d'accord.</p> <p>- <b>cadres des activités de banque de marché et/ou d'investissement</b> : salariés des classes V à VIII (exclusion des CGP des réseaux).</p>	<p>- <b>cadres dirigeants</b> : ils ne relèvent pas de la réglementation du temps de travail (PDG et DG)</p> <p>- <b>autres cadres</b> : ils doivent bénéficier d'une réduction concrète de leur durée du travail. Il s'agit d'opérer leur RTT et le décompte de leur temps de travail en jours. Ils bénéficient d'un forfait annuel de 202 jours travaillés.</p>		<p>- <b>cadres dirigeants</b> : ils ne relèvent pas de la réglementation du temps de travail</p> <p>- <b>cadres intégrés</b> : ils sont occupés selon l'horaire collectif au sein du service ou de l'équipe auxquels ils sont intégrés ; leur durée de travail peut être prédéterminée ; ils bénéficient de la réglementation en matière de durée du travail et des dispositions en vigueur dans l'entreprise</p> <p>- <b>cadres autonomes</b> : leur horaire ne dépend pas de l'horaire collectif de travail et leur durée de travail n'est pas prédéterminée ; il s'agit des cadres des équipes de direction fonctionnelle et d'exploitation, de ceux de l'inspection, de l'audit, des responsables de points de vente, de marché ou d'investissement, des cadres experts, cadres commerciaux et responsables de projet. Ils travaillent selon un forfait de 210 jours par an. Ils doivent pour cela signer une convention individuelle de forfait en jours avec la direction.</p>
--	---	---	--	--

Temps partiel		<p>Pour les collaborateurs à temps partiel, deux possibilités :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- application de la RTT dans les mêmes proportions que la réduction appliquée à l'horaire collectif</li> <li>- possibilité de réexamen du temps de travail, notamment retour à temps complet.</li> </ul>		
Emploi	<p>Une négociation visant à mettre en place un dispositif de préretraites totales et/ou progressives contre embauche de jeunes est à venir.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- poursuite de la recherche d'un équilibre entre hommes et femmes dans les recrutements effectués</li> <li>- la CLASS prend l'engagement de passer de 230 à 236 ETP à la fin de l'année 2001</li> <li>- elle s'engage à recruter au moins 10 jeunes entre 2000 et 2002</li> <li>- les recrutements externes concerneront essentiellement les forces commerciales de terrain</li> <li>- la priorité doit également être donnée aux redéploiements internes de salariés volontaires de services du siège vers le réseau.</li> </ul>		

**Annexe 13 : Typologie des salariés de l'agence bancaire**

Types	Salariés	Métiers	Ages	Rapport à la carrière	Rapport à l'activité commerciale	Rapport aux clients	Rapport à l'organisation en mouvement
Placeurs	Sébastien	CCP	25	Il a toujours eu une activité commerciale. Mobile. Volonté de progression affirmée. Mobilité externe possible	Commercial pur, il rejette les activités de gestion plus administratives. Il est là pour vendre. Plaisir au travail	Il a un rapport instrumental au client : il s'agit d'un moyen pour remplir les lignes de son PAC	Il n'a pas connu l'ancienne organisation du travail. Il regrette l'absence de manager dans toutes les agences
	Christèle	CSC	27	Elle a toujours travaillé en agence et très vite eu une activité commerciale. Elle envisage un poste de CCP. Mobilité externe possible	Elle se sent à l'aise dans l'activité commerciale et dit avoir besoin de pression pour bien travailler. Elle fait le moins possible de tâches administratives	Elle gère les activités commerciales du guichet et déclare manquer d'envie et de temps pour développer une relation de proximité avec les clients	Elle n'a pas connu l'ancienne organisation du travail. Elle est à l'aise avec les exigences de la direction en terme de rentabilité commerciale
	Edouard	CCP	45	Il a toujours travaillé en agence, mais n'a jamais accepté d'être mobile, ce qui a dû freiner sa progression. Il espère devenir CGP	Il aime son activité commerciale mais déplore le passage d'une approche "besoin du client" à une approche "besoin de l'entreprise" qu'il est contraint d'appliquer	Il maintient un contact de proximité avec certains clients qu'il mobilise s'il a besoin de placer certains produits	Il est très critique face aux évolutions nombreuses survenues depuis 20 ans dans la banque, hormis tout ce qui concerne les nouvelles technologies
	Cécile	CCP	38	Elle a toujours travaillé en agence et se sent très à l'aise avec la clientèle. Elle veut évoluer, mais le travail proposé doit l'intéresser	Elle aime son activité commerciale mais elle se déclare contrainte d'appliquer le modèle de la vente forcée et de ne pas réellement répondre au besoin du client	Elle tente de conserver une relation de confiance avec la clientèle, mais avoue devoir parfois lui mentir	Elle regrette l'individualisation et la déshumanisation du travail. Manque de formation sur produits d'assurance. Critique PFTE
	Denis	CSC RPA	46	Issu des services centraux administratifs, il a su s'adapter aux transformations commerciales. Passé RPA, il compte devenir DPA, mais sait toutefois qu'il ne sera pas manager	Il applique la politique de placement attendue par la direction. Sa femme étant au chômage, il n'a pas le choix car il est le seul à faire vivre le foyer ; la prime compte	Il ne parle à aucun moment de conseil à la clientèle et dit même être "directif" et "expéditif" avec les clients. Il dit cependant avoir un peu honte, ne pas toujours être très fier de ce qu'il fait	La norme est devenue le métier de vendeur. Il s'est adapté et anticipe même d'autres changements à venir

Types	Salariés	Métiers	Agés	Rapport à la carrière	Rapport à l'activité commerciale	Rapport aux clients	Rapport à l'organisation en mouvement
Conseillers	Joël	DCE	49	Il a toujours travaillé en agence et a été DA pendant 10 ans. Il a accepté plusieurs mobilités et compte encore progresser pour être DT	Il se dit beaucoup plus conseiller et gestionnaire que commercial. Plaisir au travail. Il insiste sur la variable "relation sociale"	Il instaure une grande proximité avec les clients afin de se tenir au courant des évolutions de l'activité des entreprises	Il est en désaccord avec l'organisation mise en place en 1996 qui individualise les rapports de travail. Il dénonce également le poids des objectifs commerciaux
	Patrice	CGP	49	Il a passé la quasi-totalité de sa carrière en agence et 18 ans à la Canebière. Il est cadre depuis peu de temps. Il va devenir formateur	Il se sent conseiller avant tout et refuse de vendre un produit dont le client n'aurait pas besoin	Il est très proche de ses clients qui sont plutôt âgés, et travaille sur la base d'une relation de confiance de longue durée	Il dénonce la lourdeur des tâches administratives, mais semble totalement satisfait du découpage du travail de l'agence par métiers
	Jacqueline	CGP	47	Elle a toujours eu une activité commerciale. Forte culture d'entreprise. Volonté de devenir manager	Elle refuse la vente forcée. Plaisir au travail. Critique vis-à-vis des placeurs	Elle cherche à instaurer une relation basée sur la confiance avec les clients. Elle personnalise la relation	Grande capacité d'adaptation aux transformations de l'organisation
	Patricia	CAP	37	Elle a toujours eu une activité commerciale. Ambitueuse. Volonté de progresser en terme de salaire et de classification	Elle refuse la vente forcée. Elle développe une relation de conseil juridique, fiscal et financier sur la durée et recherche l'équilibre entre activités commerciales et gestionnaires. Plaisir au travail	Elle est très proche des clients car gère à la fois leurs affaires professionnelles et personnelles. Elle peut instaurer une relation de confiance sur la durée. Elle personnalise la relation	Elle s'oppose aux tendances en terme de rentabilité pure, sans véritable gestion des risques. Grande capacité d'adaptation aux transformations de l'organisation
	Sylvie	CAP	42	Elle a toujours travaillé en agence dans des emplois en contact avec la clientèle. Elle souhaite à terme s'orienter vers un métier moins directement commercial	Elle affirme travailler dans l'urgence en permanence, mais refuse de moins conseiller les clients et de leur vendre des produits dont ils n'ont pas besoin. Elle ne sait pas faire	Elle met en avant l'importance de la relation interpersonnelle qu'elle entretient avec les clients professionnels. Elle précise toutefois qu'il s'agit bien des clients de la banque	Elle dénonce la forte individualisation des rapports de travail et le niveau trop élevé des objectifs commerciaux
	Alexandre	CSC	52	Ancien second d'agence, il est devenu CSC au moment de la fusion en 1996. Il a peu de perspective d'évolution	Il refuse la vente à tout prix et dénonce la lourdeur des tâches administratives. Plaisir au travail	Il entretient des relations de proximité avec "ses" clients et refuse de les voir comme un moyen de remplir les lignes du PAC de l'agence	Il est favorable à toute évolution technologique. Il dit subir les transformations de l'organisation (individualisation)

Types	Salariés	Métiers	Agés	Rapport à la carrière	Rapport à l'activité commerciale	Rapport aux clients	Rapport à l'organisation en mouvement
Conseillers	Florence	CSC	49	Issue des services administratifs centraux, elle a une activité commerciale très récente. Elle ne pense pas évoluer	Elle développe une activité commerciale depuis seulement 6 ans, ce qu'elle apprécie	Elle développe une véritable écoute des clients et tente d'instaurer une relation de confiance	Elle déplore l'attitude de certains commerciaux spécialisés qui se reposent un peu trop sur les CSC pour les tâches administratives
	Céline	CSC	46	Issue des services administratifs centraux, elle a une activité commerciale très récente. Elle ne pense pas évoluer	Elle se sent beaucoup plus à l'aise dans cette activité commerciale que dans l'administratif. Elle essaye de faire du conseil auprès des clients, à son niveau de CSC	Elle aime le contact avec les clients et trouve un caractère "social" à l'activité de la banque	Elle n'est pas nostalgique est se sent très à l'aise avec les transformations de son entreprise. Elle remet en cause PFTE (perte de clients)
Administratifs	David	CSC	51	Il a toujours travaillé dans les services administratifs du siège ou comme caissier en agence. Il n'espère plus rien en terme de salaire, de classification ou de métier	Il n'a plus beaucoup de contact avec la clientèle depuis qu'il a eu des ennuis de santé (2 opérations lourdes qui lui interdisent tout stress)	Il était en contact avec les clients de la caisse de la Canebière jusqu'en 2000. Il n'en a plus que lorsqu'il fait des remplacements dans une autre agence du territoire	Il ne se sent pas réellement concerné par les transformations en cours
	Christian	CSC	44	Il a toujours travaillé dans les services administratifs, même en agence. Il n'a aucun projet professionnel	Il a une activité purement administrative	Il n'a plus que quelques contacts téléphoniques avec les clients au sujet des opérations qu'il doit effectuer (recherches d'écritures, virements, transactions diverses...)	Il affirme que les commerciaux spécialisés ont un sentiment de supériorité par rapport aux CSC, surtout ceux qui ne font pas de commercial comme lui
	Julien	CSC binôme	47	Il a surtout exercé des activités administratives au siège et plus tard en agence. Il ne pense pas évoluer. Il n'est pas mobile hors Marseille	Il a une activité plutôt administrative : il s'occupe des opérations courantes du guichet, parfois de la caisse, et il est binôme de la CAP de l'agence	Il aime le contact qu'il a avec les clients du guichet	Satisfait de la mise en place de la PFTE, il est circonspect face à l'élargissement des produits vendus

Types	Salariés	Métiers	Ages	Rapport à la carrière	Rapport à l'activité commerciale	Rapport aux clients	Rapport à l'organisation en mouvement
Administratifs	Sophie	CSC binôme	27	Elle a été employée 6 ans en CDD pour faire exclusivement de l'administratif en agence. Elle est en train de passer le BP, mais n'a pas vraiment de projet d'évolution professionnelle	Elle est binôme est n'a aucune activité commerciale	Elle apprécie le contact avec les clients des commerciaux spécialisés, car elle sait qu'elle n'est pas obligée de leur vendre des produits. Elle est là pour faire leur SAV	Elle n'a pas vraiment connu l'ancienne organisation du travail. Elle est favorable aux nouvelles technologies