

ACCORD SOCIAL RELATIF AU MANAGEMENT COMMERCIAL

Manager **autrement** pour créer l'engagement



LA POSTE



Dans quel contexte cet accord intervient-il ?

Un premier accord sur les métiers de conseil bancaire de La Poste avait été signé en 2011. Il concernait cinq fonctions (Gescli SF, Cofi, Cocli, CSI et CSP) et couvrait de nombreux domaines : parcours professionnels, management commercial, rémunération et conditions d'exercice des fonctions. Le dialogue s'est poursuivi pour aboutir, le 17 décembre 2014, à la signature d'un nouvel accord étendu à une quinzaine de fonctions et qui, outre des mesures portant sur la rémunération, renvoie à trois chantiers. L'accord du 15 juillet 2015 vient conclure le premier de ces chantiers, portant sur le management commercial. Il s'agit d'un accord novateur, puisque c'est le premier à être exclusivement dédié aux pratiques managériales.

Comment s'assurer de sa bonne mise en œuvre ?

Une commission de suivi nationale composée de représentants des directions générales du Réseau et des Services financiers et de représentants des organisations syndicales signataires de l'accord se réunira deux fois par an. Au niveau local, une commission de suivi, mise en place par les directeurs de suivi, se réunira également deux fois par an avec les représentants locaux des organisations syndicales signataires de l'accord national.

Quid des deux autres chantiers ?

L'accord sur les métiers et les parcours professionnels est en cours de négociation et le 3^e chantier, sur les conditions d'exercice des fonctions de conseil bancaire, s'ouvrira au plus tard début 2016. Le rythme des négociations est donc soutenu.



Philippe Sabourin,
Directeur de la stratégie sociale, Direction des Ressources humaines de La Banque Postale, des Services financiers et du Réseau La Poste

LE MOT DE LA DRH



Catherine Charrier-Leflaive,
DRH de La Banque Postale, des Services financiers et du Réseau La Poste



Michèle Perrot,
DRH Opérationnelle du Réseau



Marie-Hélène Michon,
DRH Opérationnelle des Services financiers

« **Manager autrement** », c'est d'abord créer les conditions d'un environnement de travail qui favorise l'engagement des collaborateurs. L'accord social relatif au management commercial s'inscrit pleinement dans ce cadre : il ouvre la voie à une nouvelle relation entre les managers de proximité et leurs équipes commerciales, avec davantage de responsabilisation, plus d'autonomie et une meilleure valorisation du collectif.

Cet accord vient renforcer la cohérence de tout ce que nous construisons depuis plusieurs mois : mise en place des secteurs, formations managériales, nouvelle feuille de route des managers, mise en place de la RVB collective... À travers ces différents éléments, nous affirmons le choix d'un management renouvelé, performant, qui vient soutenir les équipes, qui les aide à grandir pour atteindre nos objectifs de développement commercial. Et ainsi, garantir un avenir professionnel à chacun.

Dans ce contexte de transformation de nos 2 branches Réseau et Banque, nous veillons à la qualité de vie au travail de nos collaborateurs et nous serons attentifs à la bonne application de l'accord signé cet été, au profit des équipes commerciales, des managers et de l'entreprise tout entière.

1 | UN PILOTAGE COMMERCIAL RÉNOVÉ



Un pilotage personnalisé...

L'accord prévoit un **pilotage commercial adapté à chaque profil** et des modalités de **mise en œuvre formalisées lors d'un entretien managérial annuel**.

Ce pilotage illustre une nouvelle posture managériale fondée sur la **confiance réciproque**, qui encourage un management « à la carte », responsabilise et favorise l'autonomie des collaborateurs. Par ailleurs, la **suppression des reportings manuels** est préconisée avant la fin du 1^{er} semestre 2016.

... tourné vers le collectif

La solidarité est promue dans l'atteinte des résultats de l'entité : **mise en avant des bonnes pratiques, partages d'expérience** en bureau, Centre financier ou DEDT.

Désormais, **l'affichage des résultats se fera par équipe** et les **résultats individuels** seront analysés **en face à face** uniquement. Dans le même esprit, la **Rémunération Variable Bancaire**, renouvelée en 2016, **sera calculée sur la base des résultats collectifs** de l'équipe commerciale et mieux expliquée par les managers.

... et porté par des managers formés

Les programmes de formation des managers **intègrent les nouvelles dimensions du management** avec notamment des modules sur la connaissance de soi, le management d'équipes/de collaborateurs et le développement d'une posture bienveillante.

“

Les nouvelles postures managériales ne se décrètent pas. Nous travaillons à chaque strate de l'organisation pour nous les approprier et permettre aux Directeurs de Secteur d'être dans le "faire avec" plutôt que dans le "faire faire" vis-à-vis des COBAS. Nous avons déjà mis des choses en place, et cela fonctionne !

Karine Delaune, DR Basse-Normandie

S'adapter à la personne que l'on a en face de soi, c'est l'essence même du management. Et j'ai coutume de dire que si une personne peut faire la différence, une équipe peut faire des miracles. Un management personnalisé et tourné vers le collectif, c'est donc un booster de performance.

Thierry Lopes, DR Centre-Est de DEDT

Les Centres financiers vont répondre à ce volet de l'accord à travers une version adaptée de Tremplin. Les managers travaillent d'ores et déjà pour donner aux chargés de développement une meilleure maîtrise de leur activité.

Sophie Rayneau,

Directrice de Centre financier, Nantes

”

2 | MIEUX ACCOMPAGNER LES CONSEILLERS BANCAIRES

Pour développer les compétences

L'accompagnement des conseillers bancaires en rendez-vous client est un moyen important de développer leurs compétences.

L'accord pose le principe d'un accompagnement limité à une seule personne. Un **délaï de prévenance raisonnable** doit par ailleurs être respecté et un **retour systématique au conseiller bancaire** doit être réalisé après chaque accompagnement.

Pour respecter la conformité à la réglementation bancaire

Les Contrôleurs des Opérations Bancaires (COB) devront désormais faire une **restitution de leur contrôle** au conseiller bancaire, en **face à face**, et ce, en vue de les professionnaliser. Un **droit de réponse** écrit est donné au conseiller bancaire : il sera annexé au rapport du COB.

Par ailleurs, dans le cadre de leur parcours de formation, les conseillers bancaires recevront une **formation renforcée** dans le domaine de la déontologie et de la conformité.

“

Nous souhaitons développer l'accompagnement des chargés de développement (par la double écoute, en particulier). Cet acte doit devenir le pivot du management de proximité. Avec, pour que ce soit productif, un retour individuel bienveillant et constructif de la part du manager.

Sophie Rayneau,

Directrice de Centre financier, Nantes

Donner du sens aux contrôles est d'autant plus important que cela répond à une demande forte des conseillers. Ce point très positif de l'accord est à relier à la montée en compétence du Directeur de Secteur sur la maîtrise des risques : les DS y seront très attentifs.

Karine Delaune, DR Basse-Normandie

Le débrief du contrôle est un acte managérial en soi et la formation renforcée, un levier pour le développement durable de la relation client et des résultats commerciaux.

Thierry Lopes, DR Centre-Est de DEDT

”



3 | LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL



Un suivi partagé

Chaque année, **plusieurs indicateurs** seront partagés en commissions de suivi nationale et locales :

- Nombre de recours aux dispositifs de soutien de La Poste
- Taux d'absentéisme
- Nombre de temps partiels
- Nombre de promotions de conseillers
- Nombre de parcours qualifiants
- Taux de formation

Et, si besoin, autres indicateurs issus du baromètre social du Réseau et des Services financiers.

Le manager est garant de la qualité de vie au travail au sein de son établissement : c'est pourquoi la **feuille de route** des managers opérationnels intégrera désormais la **qualité du management commercial** à hauteur d'un tiers des attendus.

Un droit à la déconnexion reconnu

L'accord encourage chacun à privilégier le dialogue et les échanges oraux contribuant au lien social dans les équipes.

Chacun peut prétendre au respect de son droit à la **déconnexion en dehors de son temps de travail effectif** : ainsi, on réservera aux cas d'urgence ou d'importance exceptionnelles l'usage de la messagerie professionnelle ou du téléphone hors des jours travaillés.

“

Les propositions mises en œuvre en Basse-Normandie ont émergé de groupes d'écoute de COBAS. Nous en organiserons à nouveau afin d'ajuster nos modes de fonctionnement, dans une logique d'amélioration continue.

Karine Delaune, DR Basse-Normandie

Rassurées par l'attention que porte l'entreprise à la qualité de vie au travail, les équipes commerciales peuvent consacrer toute leur énergie à développer le business.

Thierry Lopes, DR Centre-Est de DEDT

La réflexion sur la feuille de route commence par celles des Directeurs de Centre financier et de leurs collaborateurs, et se poursuivra par celle des managers opérationnels. Nous travaillons aussi la constitution d'équipes équilibrées, qui partent sur un pied d'égalité.

Sophie Rayneau,
Directrice de Centre financier, Nantes

”

La parole aux organisations syndicales



SENGAGER POUR CHACUN
AGIR POUR TOUS

Accord sur le management commercial, une première en France !

Le 15 juillet dernier, la CFDT a signé un accord fondamental sur les pratiques managériales commerciales à La Poste, première entreprise de France... Ce texte issu d'un long processus de négociation autour des fonctions de Conseillers Bancaires est le premier de cette nature à La Poste et doit ouvrir le champ à d'autres chantiers

mettant progressivement tous les « managers » et les « managés » dans une dynamique positive sans stigmatiser personne !

Ce texte est aussi un début de réponse sociale à la grave crise managériale qu'a traversée La Poste ces trois dernières années...

Qui aurait cru il y a cinq ans qu'un jour, grâce à la négociation (et en particulier au travail acharné des équipes CFDT sur le terrain), les reportings manuels seraient supprimés, que la feuille de route des managers comporterait une dimension qualité de vie au travail des vendeurs et que des commissions de suivi au niveau local seraient chargées de garantir individuellement et collectivement ces dispositions ?

Ce que tout le monde pensait impossible, le dialogue social raisonné et respectueux a réussi à le faire ou du moins à l'enclencher ! Car la partie n'est pas gagnée d'avance : il faut maintenant faire accepter cet accord au management local et en particulier dans les Directions Régionales qui peuvent y voir comme un frein à leur toute-puissance... Pour cela il faut communiquer sans cesse sur ce texte aux managers et managés, ce que la CFDT s'applique à faire au local.



Le + syndical

Pourquoi la CGC a signé cet accord

Cet accord pourrait réinstaurer la confiance dans la relation entre le manager et le conseiller bancaire en donnant davantage d'autonomie au manager et au conseiller.

Avec un management plus humain, bien entendu, pour beaucoup de managers, ceci n'est autre que la mise en avant de leurs bonnes pratiques.

Avec une valorisation du collectif, l'instauration d'un délai de prévenance pour les accompagnements désormais limités à une personne, la restitution des contrôles bancaires en face à face avec un droit de réponse du COBA, le droit à la déconnexion et, à moyen terme, la fin des challenges manuels, cet accord permettra l'amélioration de la qualité de vie au travail.

Son application sera évidemment suivie de près par la CGC, consciente des récents bouleversements au sein de la ligne managériale, avec les responsabilités nouvelles qui incombent aux nouveaux DS. En effet, la montée en pression sur les nouveaux DS pourrait, par effet boule de neige se répercuter sur les conseillers bancaires.

Cet accord pourrait être pour nous un excellent outil pour y remédier.



La CFTC réclamait depuis de nombreuses années un management commercial respectueux des personnes.

En faisant valoir notre point de vue et en signant cet accord, on apporte des mesures concrètes pour les conseillers bancaires mais aussi pour leurs managers. Il privilégie une plus grande autonomie et une prise en

compte individualisée et partagée dans le pilotage commercial. Le collectif y est valorisé à travers la RVB. Tous les entretiens qualitatifs ou de respect des procédures doivent être réalisés en face à face, avec un délai de prévenance et un droit à la déconnexion. Pour la CFTC, au-delà de ces mesures concrètes, l'esprit de ce texte est très important. Il marque la volonté des Directions Générales du Réseau et de la Banque, ainsi que des OS signataires, de faire évoluer les pratiques managériales pour une meilleure Qualité de Vie au Travail au sein des forces de vente. Il nous appartient à tous de le faire vivre.



La démocratie avant tout !

La CGT a pris la décision de signer cet accord à l'issue d'une consultation interne, tout en regrettant que les autres signataires aient fait part de leur décision avant le terme des négociations. Ce ne sont pas nos propositions qui ont été reprises in extenso. La liberté d'expression n'apparaît qu'en filigrane. La note COBAR rédigée unilatéralement se garde bien de créer formellement cette fonction.

Même si ce texte ne résout pas l'ensemble des questions, il présente une originalité : celle de tenter par un texte qui engage un métier dans sa globalité, de dessiner les contours de meilleures relations au travail. Ainsi, il aide à la démonstration que des règles négociées ET appliquées ne constituent

aucunement des obstacles à l'activité d'une entreprise.

Notre Fédération insiste sur 2 aspects :

- que les commissions de suivi servent de caisses de résonance des attentes des métiers de conseil bancaire ;
- 2 autres thèmes restent à négocier cet automne : conditions d'exercice des fonctions de conseil bancaire (temps de travail, aspects matériels, administratif), métiers et parcours professionnels. Ils sont au cœur des propositions CGT chiffrées et argumentées. La CGT propose de les mettre au service du rassemblement de ces métiers et de leur mobilisation.



Pourquoi FO a signé

Depuis des années, avant le premier accord conseil bancaire et même après, nous assistions à un management commercial aux effets divers. Management parfois coercitif, d'autres fois d'accompagnement et de soutien, et des fois pas de management du tout. L'accord signé en septembre nous donne des moyens d'action nouveaux. Nous pourrions désormais mettre en évidence les dérapages managériaux et redonner aux conseillers un cadre de travail plus serein.

La condamnation des affichages comparant les conseillers évitera les situations de mal-être ou de pression excessive. La mise en évidence de retard de production devrait à l'avenir ne plus exister. Certaines situations font que l'on peut être en retard sans pour autant être mauvais et tout en faisant son travail. Ces bancs d'infamie que sont les benchmarkings appartiennent maintenant au passé.

L'interdiction faite d'appeler, mailer ou autres, en dehors des heures de service, parfois pour exiger un reporting prohibé par ce présent accord. Il s'agit là de restaurer un droit à la vie privée.

Cet accord, s'il ne règle pas tous les problèmes, pose des bases. Pour nous, syndicalistes, dans la défense des personnels de la ligne conseil bancaire, le pire, c'est l'absence de règle. Même si l'abondance de règles n'est pas toujours une garantie.



Pourquoi SUD n'a pas signé !

Cet accord n'apporte rien en termes d'un renouveau fondamental des pratiques managériales et ne répond pas au malaise pointé par les Conseillers-Bancaires depuis plusieurs années. Au prétexte de jouer collectif, il ne modifie en rien la mécanique d'individualisation du travail, son cortège de pressions stigmatisantes et infantilisantes. Cet accord ne comporte aucune mesure significative qui pourrait garantir que les normes quantitatives actuelles (objectifs commerciaux individualisés, nombre de RDV journaliers + nombre de RDV concrétisés, RDV normés en termes de délais, objectif de RDV par VAD...) et qualificatives (contrat individuel de performance, challenges type journées privilèges, mois des affaires utiles, semaine OSMOSE, la méthode de vente 7G...) ne pèsent sur la mise en concurrence des conseillers-bancaires, et sur les pressions qu'ils subissent.

SUD avait réclamé que toutes ces normes, méthodes à l'origine des pratiques managériales dénoncées par les commerciaux soient revues de fond en comble. SUD continuera de batailler pour améliorer les conditions de travail de toute la ligne conseil bancaire.



L'Unsa Postes a signé l'Accord Social relatif au Management Commercial le 15 juillet 2015. Nous avons pris cette responsabilité pour plusieurs raisons :

- La Poste est la 1ère entreprise à négocier un Accord Social relatif au Management Commercial.
 - L'Unsa Postes a prôné une plus grande autonomie et reconnaissance, cela était nécessaire à une qualité de vie au travail améliorée.
- Après consultation des Conseillers Bancaires, l'Unsa Postes se félicite d'avoir contribué à la construction de cet Accord grâce à ses propositions constructives dont :
- la suppression des reportings ;
 - une communication excluant l'affichage des résultats individuels ;
 - la clarification des contrôles bancaires afin de vérifier la conformité et d'aider les conseillers ;
 - une forte réaffirmation du droit à la déconnexion ;
 - la mise en place de réunions renforçant l'appartenance à l'équipe ;
 - les managers devront créer les conditions de la transformation, en insufflant un management par l'Envie.

Un profond changement demande du temps, bien former les Managers sera la clef de l'avenir. L'Unsa Postes restera vigilante et nous ne manquerons pas de signaler en CDSP tout dysfonctionnement constaté.