

CONTRE JOURNAL FINANCIER CLAQUE 40

Chantier social ligne conseil bancaire

Esprit (collectif) es-tu là ?

« Est-ce que la force de la chaîne
se mesurera à la faiblesse de ses maillons ? »

En tout cas lorsque les patrons nous parlent de jouer collectif, d'avoir l'esprit d'équipe à longueur de temps, on peut penser légitimement qu'il y a anguille sous roche. Lorsqu'ils appellent de leurs vœux «un pilotage commercial tourné vers le collectif», sans remettre fondamentalement en cause les moyens de pression individuelle, on peut là aussi s'interroger sur les artifices qu'ils vont utiliser pour assurer leur efficience managériale. A moins que ?

Pratiques et résultats commerciaux... collectifs ?

L'accord proposé à la signature des organisations syndicales comporte avec insistance un volet tourné vers le collectif. Pourquoi un si soudain revirement ? Depuis des années ils n'ont eu de cesse de faire l'apologie de l'aspect individualisé de la gestion des Conseillers Bancaires. Contrat individuel de performance, objectifs commerciaux individualisés, tableaux comparatifs (benchmark)...

Auraient-ils eu une révélation sur les bienfaits d'un travail collectif et sur les fonctions salvatrices de l'esprit d'équipe ? Ainsi «le pilotage commercial tourné vers le collectif» (article 2 de l'accord) deviendrait la pierre angulaire du renouveau managérial à La Poste.

En effet, les Cobas devraient aller, avec un esprit ouvert sur l'équipe, vers un travail collectif à même de mieux répondre aux objectifs et exigences de La Banque Postale.

Aujourd'hui "l'efficience commerciale de LBP" serait à ce prix. Le collectif de travail porté au pinacle pour générer toujours plus de chiffre d'affaires.

"Le Coba doit inscrire son action dans le collectif que représente l'équipe commerciale dont il est une composante" (article 2, alinéa 1).

Plus loin dans le texte, quand La Poste invoque les résultats commerciaux, le collectif est déjà moins évident : "il ne doit pas y avoir d'analyse des résultats individuels en col-

lectif sans que cela exclue la possibilité de mettre en avant des performances individuelles à des fins notamment, de partage de bonnes pratiques" (article 2, paragraphe 1). Déjà, le collectif commence à tanguer...



**C'est quand on en parle le plus
qu'on en fait le moins !**

Pratiques et résultats commerciaux... individualisés !

On n'abandonne pas si facilement de bonnes vieilles habitudes ancrées depuis des années dans les méthodes et l'inspiration managériales.

De loin tout change, mais de plus près rien ne change. En effet à y regarder de plus près la douce musique du collectif de travail sonne creux. Les vieux réflexes sont toujours là : "Les modalités de cette relation managériale commerciale font l'objet d'un échange entre le conseiller bancaire et son manager et doivent être formalisées dans le cadre de l'entretien annuel d'appréciation..." (chapitre 2, article 1, alinéa 3).

D'ailleurs les normes quantitatives (objectifs commerciaux, nombre d'ECC RDV...) et qualificatives (méthode de vente, durée normée...) restent bien présentes dans l'environnement immédiat du Cobra avec leurs pouvoirs de coercition.

Néanmoins, quoi de mieux pour valoriser un collectif de travail avec ses objectifs et résultats commerciaux qu'une bonne Rémunération Variable Bancaire... ça va de soi, collective.

Même si l'affichage des résultats commerciaux devient par équipe avec une comparaison par Secteurs, dans tous les Territoires « afin de valoriser les résultats de l'équipe commerciale »... il n'en reste pas moins qu'il faudra répartir la part variable en lien avec la production du Cobra.

Gare aux "maillons faibles" !

Ainsi avant de distribuer les bons points il faudra analyser les résultats commerciaux du collectif de travail. Dans le cas de l'atteinte des objectifs, toute l'équipe pourra se congratuler et se féliciter du travail accompli par chacun.

Mais dans le cas inverse, qui sera le mieux placé pour collectivement éplucher les résultats et pointer les faiblesses à l'origine de l'insuccès ? Le manager bien évidemment, mais lui aussi sera sur le gril, article 3, "Un pilotage commercial porté par des équipes managériales formées", dernier alinéa : "le management de soi (si, si vous avez bien lu), faire l'état des lieux de son réseau professionnel pour aller chercher du feedback sur ses propres méthodes, approfondir la connaissance de soi et identifier ses qualités premières et pièges associés".

Le « manager » n'est là que pour impulser le travail d'équipe (assignation des objectifs commerciaux) et délègue à cette même équipe le soin de les atteindre par « des bonnes pratiques ».

De la même manière le « manager » chargera implicitement

Droit à la déconnexion : Un droit qui n'en n'est pas un !

L'accord propose dans son infinie bonté le droit de se déconnecter de son travail afin de mieux respecter la vie privée.

"Cela doit se traduire notamment par le fait que le droit à la déconnexion de chaque Conseiller-ère Bancaire en dehors de son temps de travail, doit être respecté".

Dans un contexte, de pression sur les objectifs, de culture du résultat et leurs corollaires, les pratiques managériales, "l'hyper-joignabilité" est une ligne de conduite qui ne pourra se modifier par un simple article ou par un simple clic. Effectivement, comment faire respecter ce bon-droit sans être stigmatisé-e ou culpabilisé-e pour ne pas avoir été réactif ?

De manière implicite le Directeur de Secteur renverra volontier au sens des responsabilités et à l'autonomie du Cobra de décider s'il est ou non nécessaire de répondre aux sollicitations en dehors de son temps de travail effectif.

Dans tous les cas, les entreprises qui ont mis en place ce droit à la déconnexion, en restent aujourd'hui encore largement à des annonces de bonnes intentions.

Cap Client 3.0... un outil pour la perf !

La refonte du poste de travail des Conseillers Bancaires est lancée. Cap Client 3.0 est un nouvel outil informatique censé simplifier le travail, améliorer la prise de décision et, de manière plus générale, est supposé donner plus d'autonomie. L'équation financière est simple : Simplicité = plus de vente = plus de Produit Net Bancaire. Un Système d'Information et de distribution au service du business, accessible à l'ensemble des Cobas...

Ainsi cette simplification et cette autonomie dans le travail ne vont pas être sans contrepartie... L'objectif est d'optimiser la relation client. En clair cet outil est conçu pour engendrer : "simplicité, agilité et production", une exigence à plus de rendement des Cobas. CQFD : CC 3.0 = plus de chiffres, plus d'objectifs, plus de résultats, d'ailleurs LBP ne s'en cache pas. Cap Client 3.0 c'est bien pour améliorer la productivité commerciale de chaque Cobra.

Sans parler de l'accroissement des risques de fraudes, d'abus et donc de sanctions disciplinaires liées à une prise de décision au plus près du terrain.

Le/la Conseiller-ère Bancaire sera-t-il/elle le/la seul-e coupable d'une défaillance de la chaîne des responsabilités ?

l'équipe d'appréhender ses points faibles et dépêchera à celle-ci le soin de les corriger.

Dans un tel contexte, le ou les Cobra qui pour des raisons diverses et variées "plomberaient" les résultats du collectif pourrait subir la vindicte et une mise à l'index de ses propres collègues, une pression de plus ! Sous l'oeil bienveillant des Directeurs de Secteurs.

Sans omettre qu'à la pression de l'équipe s'ajoutera celle des DS, voire même celle des Responsables Clientèle Particulière.

Cette mécanique « collective » permettant ainsi d'atténuer les pressions que l'encadrement pourrait exercer sur les agents... Tout bénéfique pour les patrons qui n'auront plus vraiment à faire le sale boulot.



Prôner un travail collectif sans changer de fond en comble les méthodes et l'organisation individualisée n'est qu'une imposture de plus.

Pire la méthode relève d'une perversité et peut se révéler dangereuse si chacun/e se laisse duper par le message.

Les patrons de LBP et du Réseau le savent très bien, il s'agit de transformer les collectifs de travail en inquisiteurs de ses propres composantes.

Pour SUD cette conception du travail collectif est inadmissible.