



Centres financiers et CNMR *

réorganisations 2014 : L'arme fatale ?

Tout au long de l'année 2014, les services financiers seront impactés par trois projets d'importance : la gestion collective des flux, la dématérialisation et esprit de service ■ D'autres projets de mutualisation entamés en 2013 suivent leurs cours, d'autres sont certainement à venir, supprimant encore des emplois ■ Les services clients feront également l'objet d'un chantier qui pourrait bien aborder leurs horaires et régimes de travail ■



La direction des services financiers a décidé de mener ces trois projets de front en 2014, « sans précipitation » selon les propos de la DO (direction des opérations). Mais, il s'agit d'une réorganisation en profondeur des méthodes de travail, visant à palier le manque de personnel dans les centres financiers.

A force de supprimer des emplois ...

A force de supprimer des emplois dans les centres financiers, l'activité ne passe plus, les restes s'accumulent, la qualité de service s'en ressent et la « satisfaction client » aussi ! (la satisfaction des agents est rarement évoquée...). Vu l'obstination de la banque à vouloir faire baisser ses charges, la DO nous sort maintenant des solutions sans embauches. Actuellement, les seuls services où les

départs sont remplacés, sont ceux dédiés au commercial : les CNMR, les SDEV et les Services clients... Quand ils arrivent à trouver des candidat-es, ce qui semble de plus en plus difficile pour ces services !

Qualité de service, oui mais laquelle ?

Les trois projets s'appuient donc sur une augmentation du rendement, et des compromis sur la qualité de service. Pour eux la notion de « qualité » n'est pas la même que la nôtre ! Il s'agit bien d'éviter que les clients ne nous sollicitent trop souvent en leur donnant l'impression de les avoir satisfaits, en profitant au passage de les équiper au maximum. La banque pas comme les autres adopte, là, les méthodes pratiquées dans d'autres établissements : ne pas donner définitivement satisfaction au client sur sa demande - de toute manière le manque de formation et la simplification des outils de production ne nous le permettrons plus (fin de rumba par exemple) - mais lui donner le sentiment que sa demande est réellement prise en charge. Selon nos stratèges, cela devrait suffire, la qualité de service d'ailleurs est définitivement bannie.

Et l'avis du personnel ?

La stratégie qui nous est imposée, laisse de côté les considérations du personnel qui va la subir. Certes, on nous parle de formation, de développement professionnel, de commissionnement, mais il n'est jamais question des conséquences directes pour chaque agent. Intensification du rythme de travail, frustration devant la dégradation de la qualité de service, culpabilisation des individus qui, selon la direction, ne « contribuent pas suffisamment » sont des conséquences déjà palpables. Mais il y a souvent un écart important entre les projets sur le papier et leur déploiement dans les sites... Il y a les bugs divers et variés, mais également une tentation importante des directions locales de jouer les bons élèves !

Leurs tentatives sur les horaires de travail, les congés ou les pauses se multiplient déjà, et il est à craindre que cela s'accroisse puisque que chaque centre devra respecter son contrat de service avec la DO !

* **CNMR, Centre National de Mise en Relation : le 3639 à Chalons et Clermont et les 13 centres d'appel télémarketing**

Gestion des flux et dématérialisation : après la mutualisation des services, la mutualisation des outils !

Dématérialisation du courrier : vers un seul centre de service ?

La scannérisation des courriers clients parvenus dans les 10 centres de production se généralise depuis 2013. Elle a modifié l'activité du personnel de la filière courrier/documents et va supprimer du travail, et sans doute des emplois aux archives (les concernant, une CDSP est prévue en septembre). Elle se déploie maintenant sur l'ensemble des services de la clientèle. Pour ces derniers, elle se traduit par l'installation d'un double écran sur chaque bureau et par la distribution du travail aux agents via l'outil Maestro V2 (qui fonctionne bien mal!).

Comme à son habitude, la DO a considéré qu'il ne s'agissait que d'un nouvel outil ne modifiant pas l'organisation du travail. Ce n'est évidemment pas le cas, mais les adaptations se font au fil des moyens que la direction veut bien donner.

Les différents CHSCT concernés ont alerté sur l'augmentation des risques professionnels avec cette nouvelle organisation du travail, leurs remarques ont été confirmées avec l'expertise menée par le cabinet CEDAET à la demande du CHSCT de Rennes : *instabilité des organisations et des outils, polycompétence non organisée, surveillance accrue des agents, perte d'autonomie, individualisation et isolement au travail, intensification du travail...* autant de risques latents qui n'ont pas été pris en compte au démarrage, les directions de centres restant hermétiques aux préconisations des CHSCT. Pour l'instant, le double écran est plutôt bien vécu, mais le risque de TMS (troubles musculo-squelettiques) est déjà perceptible, en lien avec un matériel inadapté.

Aujourd'hui les transferts de flux courrier sont donc opérationnels : plusieurs centres ont déjà interdiction de faire suivre les courriers qui ne sont pas de leur ressort sur le centre concerné. La direction attendait de cet outil, un gain d'une journée sur le traitement, pourtant il y a encore des restes : encore faudrait-il qu'il y ait suffisamment de personnel dans les services !

Gestion des flux téléphoniques et mails : vers un seul centre de service ?

D'abord lancée sur six centres (Bordeaux, Montpellier, Lille, Nantes, Lyon et Limoges) et sur le CNMR 3639 (Chalons et Clermont), la gestion des flux va petit à petit se généraliser, intégrant rapidement Dijon et Nancy. Par la suite, il est prévu 4 plaques* de centres de taille différentes et de régions différentes. Au sein de chaque plaque, les débordements d'appels et de mails s'opéreront en fonction du trafic entrant de chacun. En complément, le CNMR 3639 entrera dans la boucle, et s'il est débordé, ce seront les 13 CNMR télémarketing qui prendront le relais sur les demandes de rendez-vous, et

par la suite, sur la banque en ligne et les oppositions.

Fini les objectifs de chaque centre en matière d'accessibilité téléphonique, dorénavant c'est le national qui pilote ! Chaque centre passera un contrat de service avec la DO, s'engageant à traiter tel volume de flux en fonction de ses moyens disponibles (le personnel par exemple), et en fonction du

trafic prévu (le fameux calendrier colorisé!). Dans chaque centre un RGDF est mis en place (responsable gestion des flux) pour piloter tout ça...

Le problème c'est que le bilan de PSC montre qu'il est nécessaire d'harmoniser les procédures pour que ça fonctionne. Aujourd'hui c'est loin d'être le cas, et ils continuent pourtant d'avancer. La gestion des flux n'est qu'un outil de productivité supplémentaire avec pour première conséquence une intensification du travail dans les services. Il fait courir le risque d'une mise en concurrence des centres entre eux, et du coup d'initiatives locales qui retomberont inévitablement sur le personnel !



* Les plaques de débordement des flux :

- Bordeaux, Montpellier, Lille, Dijon, Strasbourg, Rennes
- Nantes, Marseille, Ajaccio, Grenoble, Rouen, Limoges
- La Source, Clermont, Lyon, Nancy, Toulouse, Chalons
- Les 4 centres des DOM

Esprit de service, la cerise sur le gâteau

Ce projet appelé aussi « vision qualité client » et commun à l'Enseigne et aux Services financiers, viserait à « améliorer la relation client pour en conquérir d'autres ».



En test sur des services des centres de Dijon, Lille, Limoges, Lyon, Marseille, La Source, Toulouse, CNMR Chalons et LBPCS Rennes en 2013, il va se généraliser à tous les services en 2014.

La Banque Postale s'appuie sur les résultats de l'étude référente sur le

marché des banques françaises. Les points noirs de LBP seraient une mauvaise accessibilité téléphonique de la banque à distance et une augmentation du nombre de réclamations avec un délai de réponse trop long. Côté Enseigne, ils évoquent une connaissance bancaire insuffisante et une faiblesse des explications données aux clients.

Face à ces remarques, la solution logique aurait été d'embaucher et de former du personnel pour faire face à ces difficultés, comme nous le revendiquons depuis toujours. Ce ne sera pas le cas, leur réponse passe par l'imagination et la bonne volonté du personnel déjà bien sous pression. Pour cela, les agents vont devoir réfléchir (tables rondes) sur les irritants divers et variés, et proposer ensuite des solutions.

Ces séances d'analyse collective s'appuieront, par exemple, sur des conversations préalablement enregistrées (« anonymisées », paraît-il) et décortiquées collectivement ensuite. C'est ce qu'on appelle du Lean management : il s'agit d'impliquer chaque agent dans la qualité, lui faisant ainsi porter la responsabilité du bon fonctionnement de LBP ! Or le lean management est connu pour les dégâts qu'il engendre auprès du personnel (voir article ci-contre).

Qui plus est, les études ont clairement montré que conjuguer des objectifs de productivité avec des objectifs de qualité, accroissait dangereusement les risques psycho-sociaux.

Lean management c'est quoi ?

En quelques mots, le LEAN, « maigre » en anglais, vise à faire exploser la productivité dans les entreprises qui l'utilisent. Elaborée par TOYOTA, au Japon dans les années 90, cette méthode de management est maintenant dénoncée comme un facteur de risque pour la santé des salariés. De nombreuses études soulignent les dégâts causés comme, par exemple, l'intensification du travail ou la perte de solidarité qui génèrent à la fois des troubles psychosociaux et des troubles musculo-squelettiques.

Pour résumer la méthode, le management s'intéresse à celui ou celle qui produit plus que les autres, qui va plus vite ; bref celui ou celle qui est le moteur de la productivité dans son équipe... Pour atteindre le « nirvana » de la productivité, le management va donc faire appel au savoir-faire de chaque agent en lui laissant penser qu'il/elle a enfin la parole et qu'il/elle peut s'exprimer pour améliorer ses conditions de travail. Piège cynique qui vise en fait à confisquer ce savoir faire individuel pour en faire une norme générale. C'est ce qu'on appelle aussi une « démarche d'amélioration continue » : une fois que l'on a défini les standards de production, les salariés doivent rechercher les raisons qui font que de temps en temps la production capote... Ce sont donc les salariés eux-mêmes qui donnent au patron la solution à ses problèmes de production même si la finalité du système est justement... de supprimer un maximum de postes de travail. On appelle cela « scier la branche sur laquelle on est assis » !

Voilà pourquoi ce système est un des plus pervers que le capitalisme ait inventé !

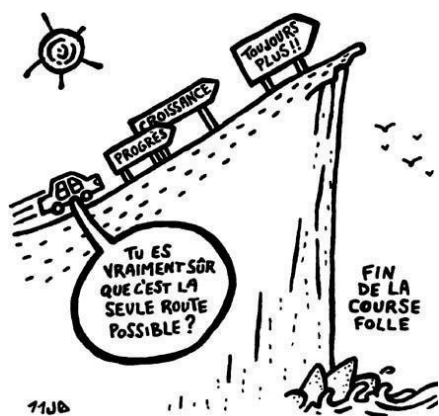
Commissionnement, RVB... pour individualiser un peu plus !

Nous avons déjà souligné la perversité du principe de commissionnement, une rémunération qui met en concurrence les agents entre eux, et ne compense pas la faiblesse de la rémunération d'une majorité d'agents. Certes il n'y a plus de commissionnement à l'acte, mais dans sa structure actuelle, le montant de la RVB reste soumis à l'appréciation d'un manager (pas toujours objectif) et aux objectifs fixés dans le contrat de performance... Et comme nous avons pu le constater à plusieurs reprises, ils sont parfois inquantifiables ou inatteignables ! De plus, cette année encore, les montants moyens versés aux agents, ont baissé, et pourtant l'enveloppe globale reste la même. On se demande bien qui touche la différence ! Par exemple, nous avons appris que L'ex PDG de la banque, Wahl, a vu un joli pactole de 167 000 euros en bonus bancaire s'ajouter à sa rémunération de base fixée à 450 000 euros par le décret de 2012 !

Et en plus le commissionnement a été versé un mois plus tard que prévu, décalage pour lequel la direction nous a présenté ses excuses en prétextant une mauvaise communication. Dorénavant les dates de paiement seront calées sur celle de l'Enseigne (juillet, novembre et avril)... tiens donc !

Enseigne, commerciaux et services financiers ... dans le même bateau !

Philippe Wahl a précisé le 4 avril sa stratégie à la presse et aux organisations syndicales. Fin des métiers, mais création de cinq branches dont l'une pour le réseau des bureaux (ex-enseigne) et une autre pour la banque.



Mais pour le réseau des bureaux de poste et les services financiers, il propose un rapprochement se traduisant par une seule ligne commerciale, une direction RH commune chapeauté par Catherine Charrier Leflaive, actuelle DRH des services financiers et de la Banque Postale, et une seule

école de formation, « l'école de la banque ». La filière commerciale serait regroupée dans une seule entité sous un « management unifié opérationnel ».

La logique de Wahl est une politique de groupe, dans laquelle la maison mère doit s'intégrer. Pour cela il est prêt à créer de nouvelles filiales et à racheter des entreprises pour consolider sa politique.

En revanche, il reste évasif quant aux conséquences pour le personnel. Pour donner le change, sa seule référence est la discussion d'un pacte social sur la formation, les conditions de travail, la santé, les horaires et l'organisation de travail, le développement managérial... mais rien ne dit que cela va améliorer les conditions de travail du personnel concerné.

Le nom guerrier donné au plan stratégique, « conquérir l'avenir », laisse plutôt supposer une politique commerciale agressive laissant peu de place à l'humain et dont nous subissons déjà les conséquences désastreuses.

Des RAP pour la compta !

La CDSP d'octobre 2013, annonçait la réorganisation qui se déroule actuellement dans la filière financière. Elle bouleverse les services de contrôle de gestion, des achats et de comptabilité.

Pour cette dernière activité, la mutualisation sur neufs centres implique la perte de la compta pour les quatorze autres. Outre les suppressions d'emplois importantes qui accompagnent ce dossier, la conséquence pour les agents est une nécessaire réorientation. Ce personnel qui avait une véritable expertise dans le domaine comptable, n'a pas connu de promotion depuis la CDSP précédente en 2008.

Nous sommes donc intervenus auprès de la DRH, Catherine Charrier Leflaive, pour que la quarantaine d'agents, encore II1 ou II2, contraint de fermer leur service, puissent obtenir un II3, comme cela s'était fait lors de la mutualisation des services spécialisés.

La DRH nous a donné partiellement satisfaction, s'engageant à ce que des RAP soient ouvertes pour les personnels en II2. Restera à surveiller de près pour les II1 !

Aujourd'hui, le personnel en a assez et demande un peu plus de considération. Le gel des salaires, les pressions en tout genre, les restructurations incessantes,

ça suffit !

Nous voulons travailler sans stress, avec des emplois à la hauteur des besoins, de la formation et une reconnaissance, notamment par la revalorisation salariale.

Il est temps de mettre un coup d'arrêt à cette stratégie foireuse et délétère !