Direction Générale du Réseau La Poste
Direction Générale des Services Financiers de La Poste

Accord social

Accord relatif au management commercial

SOMMAIRE

Préambule

Chapitre 1 : le champ d'application

Article 1 : le périmètre
Article 2 : le personnel concerné

Chapitre 2 : un pilotage commercial rénové

Article 1 : un pilotage commercial adapté à chaque profil
§1 : un pilotage commercial individualisé
§ 2: une limitation des reportings

Article 2 : un pilotage commercial tourné vers le collectif
§1 : une communication des résultats commerciaux qui valorise le collectif
§2 : une rémunération variable bancaire qui valorise le collectif
§3 : des réunions qui renforcent le sentiment d'appartenance à l'équipe

Article 3 : un pilotage commercial porté par des équipes managériales formées

Chapitre 3 : un accompagnement au service du développement des compétences des conseillers bancaires

Article 1 : un accompagnement face au client à des fins de développement des compétences

Article 2 : des contrôles a posteriori en appui des conseillers bancaires

Chapitre 4 : la qualité de vie au travail

Article 1 : le suivi de la qualité de vie au travail

Article 2 : un droit à la déconnexion reconnu

Chapitre 5 : les modalités de mise en œuvre de l'accord

Article 1 : la date d'entrée en vigueur et le terme de l'accord
Article 2 : les formalités de dépôt et de publicité
Article 3 : la communication
Article 4 : le suivi de l'accord
Article 5 : la révision de l'accord

Entre les soussignés,

La Direction Générale du Réseau La Poste, dont le siège social est situé à Paris, 44 Boulevard de Vaugirard, représentée par Madame Anne laure BOURN

La Direction Générale des Services Financiers de La Poste, dont le siège social est situé à Paris, 44 Boulevard de Vaugirard, représentée par Monsieur Rémy WEBER

D'une part

Et

Les organisations syndicales représentatives signataires du présent accord

D'autre part,

Il est convenu ce qui suit

Préambule

L'accord de méthode et mesures sociales sur les métiers de conseil bancaire de La Poste du 17 décembre 2014 renvoie à l'ouverture de 3 chantiers relatifs à l'ensemble de la ligne conseil bancaire :

- le management commercial des conseillers bancaires
- les métiers et les parcours professionnels offerts afin de renforcer l'attractivité de ces métiers tout en donnant de la visibilité aux conseillers bancaires
- les conditions d'exercice des métiers de conseil bancaire

Le présent accord constitue la conclusion du premier chantier relatif au management commercial des conseillers bancaires.

Dans l'accord du 17 décembre 2014 précité, les signataires avaient souhaité rappelé qu'«un management à l'écoute et en appui, correspond à l'une des attentes majeures des conseillers bancaires », les signataires de cet accord partageant l'idée « qu'un tel management, parce qu'il reconnaît le travail, permet une réelle qualité de vie au travail et constitue tout à la fois un atout pour le développement de la performance de l'entreprise. » Il s'agissait là de rappeler un postulat valable quelle que soit la situation de management et quel que soit l'environnement dans lequel il s'exerce.

En renvoyant à un chantier circonscrit au seul « management commercial », les signataires ont donc marqué leur volonté d'agir spécifiquement sur les actes de management se rapportant strictement à l'activité commerciale des conseillers bancaires, les autres aspects du management [développement professionnel ; gestion des congés ; etc.] devant quant à eux être évoqués dans le cadre des deux autres chantiers.

En effet, si le rôle du manager commercial est unanimement considéré comme étant décisif dans la performance économique et sociale, il est parfois remis en cause du fait de certaines pratiques qui sont perçues comme étant en décalage avec la recherche d'une plus grande autonomie ou d'une meilleure reconnaissance des conseillers bancaires qui sont autant d'éléments nécessaires à la qualité de vie au travail.

C'est pourquoi, par le présent accord, les signataires ont pris le parti de poser ou de rappeler un certain nombre de principes en matière de management commercial assortis de mesures concrètes dont la finalité est d'agir sur certains processus de manière à favoriser un meilleur climat de travail au sein de l'équipe commerciale dont sont parties prenantes le manager commercial et les conseillers bancaires.

Chapitre 1
Le champ d'application

Article1
Le périmètre

Cet accord est applicable aux agents visés à l'article 2 du présent accord qui sont rattachés soit à la Direction Générale du Réseau soit à la Direction Générale des Services Financiers.

Article 2
Le personnel concerné

Cet accord s'applique à tous les personnels conseillers bancaires couverts par l'accord du 17 décembre 2014 et à leurs managers.

Chapitre 2
Un pilotage commercial rénové

Article 1
Un pilotage commercial adapté à chaque profil

Les parties au présent accord s'entendent pour considérer que dans l'activité commerciale, offrir un cadre de travail responsabilisant à un conseiller bancaire suppose que lui soit laissée une autonomie suffisante dans la gestion de son activité.

A cet effet, les parties au présent accord considèrent qu'il faut laisser à la ligne managériale elle-même l'autonomie nécessaire pour réaliser les objectifs commerciaux fixés par l'entreprise, à charge pour elle de prendre en compte les compétences des conseillers bancaires dans le cadre de la gestion de leur activité.

§1
Un pilotage commercial individualisé

L'entretien d'activité hebdomadaire de même que les entretiens mensuels et quadrimestriels sont des rendez-vous incontournables dont la finalité est d'apporter un soutien au conseiller bancaire dans la gestion de son activité.

Les parties conviennent de la nécessité d'adapter les modalités du pilotage commercial au profil de chaque conseiller bancaire.

Les modalités de cette relation managériale commerciale personnalisée 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, ces modalités pouvant être adaptées, partagées et formalisées lors des entretiens quadrimestriels.
Une note de service indiquera le cadre de cette formalisation au moment du lancement de chaque campagne d'appréciation.

§2
Une limitation des reportings

Les signataires du présent accord considèrent que la périodicité des reportings doit concourir à un bon pilotage de l'activité commerciale.

C'est la raison pour laquelle les signataires au présent accord, pour donner plus de temps aux actes managériaux, s'accordent sur la nécessité de supprimer les reportings qui ne sont pas prévus dans le système d'information commercial, au plus tard à la fin du premier semestre 2016.

Article 2
Un pilotage commercial tourné vers le collectif

Si le respect de l'autonomie de chaque conseiller bancaire est une condition essentielle à l'instauration d'une relation équilibrée avec son manager, chacun doit néanmoins inscrire son action dans le collectif que représente l'équipe commerciale dont il est une composante.

L'un des enjeux du management commercial est donc de développer la réactivité de tous dans l'organisation du travail et de favoriser l'émergence d'un collectif de travail; Il appartient au manager de mettre en place une relation de travail qui le permette. Faire

émerger un collectif de travail fait appel à l'aptitude du manager à mobiliser et à faire coopérer tous les conseillers bancaires pour le compte de l'équipe commerciale.

§1
Une communication des résultats commerciaux qui valorise le collectif

Les signataires du présent accord posent le principe selon lequel la communication des résultats commerciaux doit avoir pour finalité de valoriser les résultats de l'équipe commerciale du secteur, du territoire, de l'agence ou du service au sein duquel exercent les conseillers bancaires.

C'est la raison pour laquelle, par le présent accord, les parties signataires s'accordent sur les deux points suivants :

- l'affichage des résultats doit se faire par équipe
- il ne doit pas y avoir d'analyse des résultats individuels en collectif

§2
Une Rémunération variable Bancaire qui valorise le collectif

Le présent accord n'a pas pour objet de préciser les modalités concrètes de calcul et de distribution de la rémunération variable bancaire qui donneront lieu à un examen dans le cadre d'une concertation spécifique avec les organisations syndicales.

Toutefois les signataires du présent accord posent le principe selon lequel l'orientation forte pour aller vers un pilotage commercial plus collectif doit aussi trouver sa traduction dans la rémunération variable bancaire.

A cet effet, l'enveloppe de la rémunération variable bancaire sera calculée sur le résultat collectif de l'équipe et distribuée pour moitié de manière identique par fonction au sein de l'équipe.

Eu égard au caractère important pour les conseillers bancaires de cette composante de leur rémunération globale, les parties signataires conviennent de la nécessité de renforcer les explications quant à son mécanisme et aux enjeux auxquels elle est adossée. C'est pourquoi La Poste s'engage à améliorer la communication managériale sur ce point.

§3
Des réunions qui renforcent le sentiment d'appartenance à l'équipe

Les signataires s'accordent sur l'idée selon laquelle il convient de favoriser le collectif de travail via la coopération entre les conseillers bancaires.

A cet effet, chaque manager doit veiller à ce que les réunions d'équipes ne soient pas uniquement consacrées à la communication des résultats commerciaux mais aussi aux partages d'expériences ou à la valorisation des compétences et des expertises.

Ces réunions de service sont, à l'initiative du manager, ouvertes à d'autres acteurs commerciaux que ceux de son équipe pour favoriser les synergies indispensables au développement de l'activité commerciale

Article 3
Un pilotage commercial porté par des équipes managériales formées

Les signataires du présent accord conviennent que les managers des équipes commerciales ont un rôle déterminant dans cette évolution vers un pilotage commercial plus collectif et qui tienne davantage compte du profil de chaque conseiller bancaire.

Cela suppose qu'ils sachent créer les conditions de la transformation en installant un climat de coopération et de confiance avec leurs collaborateurs et accompagner chacun d'entre eux, notamment en insufflant un management par l'envie plutôt qu'un management centré sur le pilotage chiffré.

Afin d'accompagner les managers dans cette évolution, les formations qui leur sont destinées tant dans le cadre de l'Institut du Management avec « management 2020 » que dans le cadre de l'Ecole de la Banque et du Réseau doivent contenir systématiquement des modules consacrés à ces thématiques.

S'agissant de l'Ecole de la Banque et du Réseau, dans le cadre du programme ambitieux de formation à destination des managers, des modules de formation seront mis en œuvre à cet effet. Ils s'articulent autour de plusieurs axes :

- le management de soi : faire l'état des lieux de son réseau professionnel pour aller chercher du feed back sur ses propres méthodes, approfondir la connaissance de soi et identifier ses qualités premières et pièges associés
- le management des équipes et développement d'une posture bienveillante : créer les conditions de la transformation en installant un climat de coopération et de confiance, en accompagnant chaque collaborateur et en insufflant un management par l'envie plutôt qu'un management centré sur le pilotage chiffré
- le management des collaborateurs : en portant attention à chacun de ses collaborateurs, en travaillant ses modes de délégation et de gestion à distance, en développant les compétences bancaires, commerciales, relationnelles ou managériales de ses collaborateurs, en développant une écoute active (être plus dans le questionnement que dans l'affirmation, développer une logique de responsabilisation de chacun de ses collaborateurs)

Chapitre 3
Un accompagnement au service du développement des compétences des conseillers bancaires

Article 1
Un accompagnement face au client à des fins de développement des compétences

Les parties au présent accord considèrent l'accompagnement en rendez-vous client comme un moyen important de développement des compétences des conseillers bancaires. En effet, l'accompagnement a pour finalité d'observer les pratiques du conseiller et son relationnel client afin soit de le soutenir en détectant avec lui ses points à améliorer, soit de valoriser ses bonnes pratiques dans le but d'en faire profiter l'ensemble de l'équipe commerciale.

Les conditions dans lesquelles s'exerce un accompagnement doivent être au service de cette finalité. C'est pourquoi les signataires s'accordent sur les points suivants :

- par principe, pour réaliser un accompagnement le nombre d'intervenant ne doit pas excéder une personne
- un délai de prévenance raisonnable doit être respecté pour indiquer au conseiller bancaire qu'il va bénéficier d'un accompagnement dès lors que cet accompagnement n'a pas lieu à son initiative
- un retour systématique au conseiller bancaire doit être fait après chaque accompagnement selon la forme choisie par le manager

J.C

CD FS CTF MB A.L.C

Article 2
Des contrôles a posteriori en appui des conseillers bancaires

Si le manager est en charge du contrôle de premier niveau, Le Contrôleur des Opérations Bancaires a pour mission de garantir la conformité à la réglementation bancaire. Son rôle est d'apprécier la régularité des opérations réalisées et de vérifier la qualité des dossiers.

Par le présent accord, les parties s'entendent sur le principe selon lequel une restitution individuelle des contrôles réalisés doit être effectuée en face à face par les COB vis-à-vis des conseillers bancaires contrôlés sachant que cette restitution a pour finalité de professionnaliser ces derniers dans le but d'améliorer le niveau de qualité. Le conseiller bancaire disposera d'un droit de réponse écrite qui sera annexée au rapport du contrôleur bancaire

Par ailleurs, dans le cadre des parcours de formation destinés aux conseillers bancaires et mis en œuvre par l'Ecole de la Banque et du Réseau, une formation renforcée sera dispensée sur le domaine de la déontologie et de la conformité.

Chapitre 4
La qualité de vie au travail

Article 1
Le suivi de la qualité de vie au travail

La Poste a mis en place depuis plusieurs années des dispositifs d'écoute des postiers qui rencontrent une difficulté particulière dans leur activité professionnelle.

Par le présent accord les signataires conviennent de procéder à une communication individuelle vers les conseillers bancaires pour leur rappeler les dispositifs de soutien existant qui sont mis à la disposition de l'ensemble des postiers

Par ailleurs, les parties conviennent du partage chaque année, dans le cadre des commissions nationale et locales de suivi prévues à l'article 4 du chapitre 5 ci-après, des indicateurs suivants :

- le nombre de recours aux dispositifs de soutien de La Poste par les conseillers bancaires,
- le taux d'absentéisme et notamment la proportion des congés maladie inférieurs à 7 jours,
- le nombre de temps partiel
- le nombre de conseillers bancaires promus
- le nombre de parcours qualifiant réussis
- le taux de formation

La liste de ces indicateurs pourra être complétée dans le cadre de la commission de suivi notamment à partir d'extrait du baromètre social mis en place au sein du Réseau et au sein des Services Financiers

Enfin, la feuille de route des managers opérationnels intégrera pour un tiers la qualité du management commercial.

Article 2
Un droit à la déconnexion reconnu

Sur ce point, les parties conviennent de la nécessité de reprendre in extenso, au sein du présent accord, le contenu de l'article consacré à ce sujet dans l'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes à La Poste.

« Les technologies de l'information et de la communication (TIC) font partie intégrante de l'environnement de travail et sont nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise.

Porteuses de lien social, facilitant les échanges et l'accès à l'information, elles doivent toutefois être utilisées à bon escient dans le respect des personnes et de leur vie privée.

En ce sens, chacun devra agir de sorte :
- que l'usage de la messagerie ne puisse se substituer au dialogue et aux échanges physiques ou oraux qui contribuent au lien social dans les équipes et préviennent de l'isolement
- que le droit à la « déconnexion » de chacun, en dehors de son temps de travail effectif, soit respecté. L'usage de la messagerie professionnelle ou du téléphone en soirée ou en dehors de jours travaillés doit être justifié par la gravité et l'urgence et/ou l'importance exceptionnelle du sujet traité. Il est rappelé que nul n'est quoi qu'il en soit tenu de répondre aux mails ou messages, SMS, adressés durant ces périodes.
- En dehors des jours et horaires habituels de travail, le rédacteur d'un message devra utiliser les fonctions d'envoi différé. Dans tous les cas, La Poste s'engage à généraliser l'ajout de la phrase suivante à sa signature : *« les emails que je pourrais envoyer en dehors des heures de travail ne requièrent pas de réponse immédiate »*
- de respecter l'objet et la finalité des moyens de communications mis à disposition, tant en termes de formes que de contenu (donner la bonne information, au bon interlocuteur, au bon moment). »

Chapitre 5
Les modalités de mise en œuvre de l'accord

Article1
La date d'entrée en vigueur et le terme de l'accord

Le présent accord entrera en vigueur à l'issue du délai légal d'opposition ouvert après sa signature par les parties.

Il est conclu pour une durée déterminée dont le terme est fixé au 31 décembre 2017. A son terme il cessera automatiquement et de plein droit de produire tout son effet. Il ne pourra donc en aucun cas être prolongé par tacite reconduction.

Article 2
Les formalités de dépôt et de publicité

La Direction Générale de La Poste déposera le présent accord sur les métiers de conseil bancaire de La Poste auprès des services du Ministère du travail, dans les conditions de forme et de délai prévus par les textes en vigueur.
Un exemplaire du présent accord sera également remis au secrétariat - greffe du conseil de prud'hommes du lieu de sa conclusion.

Le présent accord a été établi en autant d'exemplaires originaux que nécessaire

J. C

 C D

A.L.C

Article 3
La communication

Un dispositif de communication à destination de chaque conseiller bancaire et de chaque manager sera mis en place ainsi qu'une communication régulière dans les différents supports de communication. Notamment, un exemplaire de l'accord sera adressé à chacun.

Article 4
Le suivi de l'accord

Une commission nationale de suivi est mise en place qui doit se réunir 2 fois par an, et, en tout état de cause, une première fois 3 mois après l'entrée en vigueur du présent accord.

Cette commission se compose, outre des représentants des Directions Générales du Réseau et des Services Financiers, des représentants des organisations syndicales signataires du présent accord.

Elle aura notamment pour rôle le suivi des indicateurs prévus dans l'article 1 du chapitre 4 du présent accord.

Au niveau local (NOD), une commission de suivi sera mise en place qui devra se réunir également deux fois par an avec les représentants des organisations syndicales signataires de l'accord national.

Article 5
La révision de l'accord

Le présent accord pourra le cas échéant être révisé pendant sa période d'application conformément aux dispositions de l'article L.22 61 – 7 et suivants du code du travail. Des avenants pourront être ainsi négociés et signés

SIGNATURES
Fait à Paris le 15 juillet 2015

Pour La Poste

La Directrice Générale Adjointe de La Poste
Directrice Générale du Réseau

Anne Laure BOURN

Le Directeur Général Adjoint de La Poste
Directeur Général des Services Financiers

Rémy WEBER

Pour les Organisations Syndicales

Fédération nationale des salariés du secteur des Activités Postales et Télécommunication **(FAPT – CGT)**

Alain LE CORRE

Fédération Communication Conseil Culture **(F3C – CFDT)**

Fédération syndicaliste Force Ouvrière De la Communications : Postes et Télécommunication **(FO-COM)**

Fédération des syndicats PTT Solidaires Unitaires et démocratiques **(SUD)**

Liste « Unis pour Agir Ensemble »

Fédération CFTC des Postes et Télécommunication **(CFTC)**

Christian BILLET

Syndicat National des Cadres CFE – CGC de La Poste **(CGC La Poste)**

Marjorie Bukenya

Union Nationale des Syndicats Autonomes – Poste **(UNSA Poste)**

Cohen-Addad Jessica