

Association Nationale des Conseillers Bancaire LBP

Site : <http://asso.nationale.free.fr>

Mail : asso.conseillers.lbp@gmail.com



Le Grand Roi - Gard

30-09 au 02-10-2011



COMPTE RENDU CONGRES LE GRAU DU ROI

1^{Er} octobre 2011



Cette année nous accueillons :

Philippe WAHL Président du directoire LBP

Bernard CONDAT Directeur Général Adjoint chargé du développement à l'Enseigne et toujours Directeur Commercial Bancaire LBP

Denis JACQUOT DTELP Languedoc

Arielle GUCHIA DTELP Adjointe Languedoc

Gilbert FICHTER DCRB Languedoc

INTRODUCTION DU PRESIDENT PHILIPPE ROCCHA

Merci à tous de vous être déplacés jusqu'à nous, direction et conseillers.

Comme à son habitude, M CONDAT a fait le déplacement, et cette année nous sommes particulièrement sensibles au fait que M WHAL vienne à l'écoute de la force de vente.

Le timing est très serré

Nous allons procéder comme ceci :

1^e partie de 10 minutes consacrée aux présentations : ASSO, M WHAL, M CONDAT,

2^e partie présentation rapide de votre stratégie à venir pour la force de vente LBP : M WHAL, Enseigne : M CONDAT (15 minutes)

3^e partie questions / réponses sur des thèmes choisis (1h30 minimum)

4^e partie relance qualifiée à Paris

PRESENTATIONS

NOTRE ASSOCIATION

Toutes les questions de ce jour sont le fruit des remontées de nos adhérents qui nous ont fait part de leurs suggestions.

Participent aujourd'hui des conseillers des 4 coins de France (jusqu'à nos représentants des DOM venus à 3)

Nous effectuons ce travail au sein de l'ANCB bénévolement et sur notre temps libre personnel (hors audiences au siège) depuis bientôt 20 ans pour représenter nos collègues conseillers. Partout où des associations existent elles sont très représentatives.

Comme l'a démontré l'enquête AGIR menée en 2009, nous sommes fiers d'appartenir à l'entreprise La Poste pour ses valeurs, et ses performances. Les stratégies de développement choisies ont porté leurs fruits et les résultats sont excellents notamment pour la filiale LBP, mais il y a un énorme sentiment d'injustice et de frustration au sein de la force de vente qui participe à ce développement mais qui se sent de plus en plus tenue à l'écart du partage des résultats, et ressent un réel manque de reconnaissance.

Nous vous laissons la parole pour vous présenter

Philippe WAHL

Marié, épouse DRH, 3 enfants, 55 ans, banquier depuis 20 ans.

A débuté sa carrière de banquier à la Compagnie Bancaire, filiale de Paribas

-Direction commerciale Paribas

- 1999 a travaillé successivement pour 4 banques : Paribas, SG Paribas, BNP Paribas, Les Caisses d'Épargne qu'il a dirigé pendant 4 ans.

- En 2003 crée sa boîte de conseils, où il a pour client La Poste et les Services Financiers de La Poste. Dans ce cadre, il participe en 2004 à la création de LBP, et a pour seconde mission l'organisation de La Poste pour accueillir une banque. Il dirige ensuite Havas, puis devient vice-président du groupe Bolloré

- De 2007 à 2011 il travaille pour la Royale Bank of Scotland

- Enfin le 18 janvier 2011 il devient président du Directoire de LBP

Bernard CONDAT

Plus connu de nous par ses multiples participations à nos congrès, il explique ses nouvelles fonctions :

A la demande de Jacques Rapoport il devient début 2011 Directeur Général Adjoint chargé du développement à l'Enseigne, tout en conservant sa fonction précédente de Directeur commercial Bancaire à LBP.

LA STRATEGIE

P W : Il n'y a pas de « nouvelle » stratégie, elle a commencé depuis plusieurs années d'abord avec Jacques LENORMAN puis Patrick WERNER. Depuis janvier 2011, il s'inscrit dans la continuité par un travail de complément stratégique : transformer les Services Financier en La Banque Postale, puis La Banque Postale en « La banque de confiance en France ».

Les 2 grandes orientations sont les suivantes : Prouver la différence et accélérer le développement commercial.

■ PROUVER LA DIFFERENCE

C'est prouver collectivement que nous ne sommes pas une banque comme les autres, mais le dire ne suffit pas, il faut à présent des preuves. C'est une formule ambitieuse et exigeante, LBP est la seule banque du pays à avoir une mission de service public. Elle concerne notamment l'accessibilité bancaire (95 % de part de marchés chez les SDF et contrairement aux autres banques nous ne cherchons pas à les chasser mais à les aider en leur fournissant des solutions).

De plus, les français ont exprimé suite à la crise bancaire, le désir de trouver une banque différente ; LBP doit l'incarner.

Comment prouver la différence ?

- Avoir des produits différents. Pour exemple : le crédit à la consommation que LBP a transformé. plus de 200 000 crédits ont été faits depuis le lancement; à tel point que d'autres banques cherchent à passer le même accord. Autre exemple : Le crédit renouvelable actuellement à l'étude mais dont LBP a refusé l'offre l'ayant jugée non satisfaisante car pas assez différente.
- Par les prix : Les revues « Revenu français » et « 60 millions de consommateurs » ont reconnu LBP comme la banque traditionnelle la moins chère sur le marché (de 120 à 150€ moins cher par an pour une famille)
- Intervenir sur les choix de société. Par exemple LBP travaille sur de nombreuses solutions de vie pour les séniors (problème de dépendance)

■ ACCELERATION DU DEVELOPPEMENT COMMERCIAL

Nous ne pouvons pas nous développer sans résultats commerciaux satisfaisants, les performances sont contrastées. Nous sommes excellents sur les nouveaux produits mais seulement passables sur les produits traditionnels (recul sur la part de marché de l'épargne et des dépôts à vue) il faut stabiliser la part de marché sur la collecte, l'épargne et les liquidités car elle recule depuis 60 ans.

B C rappelle que le rôle de l'Enseigne est de mettre en œuvre les politiques des différents métiers mais pas seulement en les exécutant, d'où un programme de refondation du partenariat.

Il repose sur 6 axes :

- Qualité du service
- Mise en marché
- Responsabilisation : plus de responsabilité aux conseillers et aux managers face aux clients
- Nouvelle organisation bancaire : mieux personnaliser la relation client et accélérer l'accès aux services et conseils bancaires
- Parcours croisés : Ils sont pilotés par les DRH de l'Enseigne et de LBP
- Problème d'hétérogénéité de la production: Comprendre pourquoi sur un même territoire, il existe de telles disparités dans les résultats.

LES QUESTIONS

L'ACCORD SALARIAL

Comment cet accord sera-t-il démultiplié au niveau départemental ? Prévoit-il des objectifs chiffrés par DTELP ?

BC précise qu'il ne veut pas décevoir l'assemblée, mais que l'accord vient seulement d'être signé.

Il souligne l'importance d'un tel accord puisque 5 organisations syndicales sur 6 l'ont signé, soit 75%. (seul Sud n'a pas signé, mais il ne l'a pas non plus rejeté),

LBP et l'Enseigne ont 2 ans pour mettre en application les dispositions prévues dans le texte, mais il leur faut encore trouver les modalités de mise en œuvre. Précisant aussi que tout ce qui est écrit sera fait.

La première commission de suivi avec les syndicats est prévue fin décembre. Nous aurons plus de nouvelles début 2012.

Quels sujets de l'accord seront mis en application en premier ? Quand y aura-t-il des effets réels sur les promotions (rappel : 2/3 des DET et DET adjoints seront issus de la ligne bancaire) ?

Selon BC, le premier bilan sera dressé au cours du 1er trimestre 2012, après la réunion de la commission de suivi de décembre.

Pour PW, il est de l'intérêt de LBP de respecter cet accord. La progression de LBP entraînera automatiquement la progression des promotions

Y aura-t-il équité entre les DTELP (application de la règle des 2/3 dans chaque DTELP) ? Comment cette règle sera-t-elle répercutée, y aura-t-il la publication des chiffres de promotion ?

La réponse de PW est claire : non. Il s'agit d'une règle qui s'applique nationalement.

L'accord étant très récent, la mise en œuvre n'est pas encore déterminée précisément et de toute façon, cela doit se faire au préalable avec les Organisations Syndicales.

Mais PW insiste : meilleures seront les performances commerciales, meilleures seront les chances de bénéficier de ce dispositif.

Un congressiste intervient pour préciser que tout le monde n'a pas les mêmes potentiels en termes de portefeuille (grande ville, milieu rural, ...).

BC reprend les engagements pris au sujet de la RVB en 2010. Ces engagements faisaient suite au fort mécontentement exprimé par la force de vente et dénoncé par l'association lors des audiences à Paris. La RVB et le contrat de performances étaient jugés peu lisibles voire incompréhensibles, etc...

Ces engagements ont été tenus en 2011.

La RVB repose sur :

- les incontournables
- les résultats en souscriptions / collecte brute MLT / la production crédit (immo et conso) : Chaire de la relation client et du PNB

BC a constaté, en étudiant les résultats des déciles, que ce ne sont pas forcément les grandes villes qui trustent les premières places, mais souvent les conseillers des petits départements qui occupent les déciles 8, 9 et 10, même quand les conseillers sont performants partout.

LE MANAGEMENT COMMERCIAL

La question du coût de l'entretien évoqué lors du lancement du temps 4 (140€) est abordée par BC.

Cela fait réagir toute la salle, notamment un congressiste qui explique à quel point cela a été mal ressenti par les conseillers (forme de culpabilisation).

Pour PW, les deux objectifs principaux d'une banque sont de servir le client et créer une banque rentable.

En parler, selon lui, c'est contraire à la langue de bois.

Connaître le coût permet de calculer les revenus nécessaires pour être rentable. Actuellement, un entretien coûte 140€ et le PNB moyen/client s'élève à 370€. Donc le différentiel est positif.

Les congressistes précisent que la présentation orale insistait plus sur le coût que sur le différentiel (charges 140€ par entretien par rapport à PNB 370€ moyen par client). Beaucoup de monde a réagi sur cette question et partagé exactement le même ressenti.

PW s'étonne de ce ressenti. Un slide était dans la présentation où la contribution aux résultats des conseillers bancaires était évoquée.

Pour obtenir l'agrément bancaire, LBP avait promis à l'autorité de contrôle prudentielle un coefficient d'exploitation de 74% pour 2010. Or, nous en sommes à 85%, Sachant que le Crédit Mutuel, BNP, la Société Générale sont à 65% et le Crédit Agricole est à 55%.

PW précise qu'il ne s'agit pas d'accabler les forces de vente en leur comparant le PNB des autres établissements bancaires, mais de faire preuve de lucidité. Ce que nous avons fait est bien, mais ce qu'il nous reste à faire est exigeant.

Il rappelle que nos résultats commerciaux n'ont pas été excellents, seulement très bons pour les nouveaux produits (crédit + IARD) et pas bons du tout pour les anciens (épargne + DAV).

L'Asso rappelle qu'à chaque venue d'un dirigeant, il existe sur la communication un énorme fossé entre le message du siège et celui qui est démultiplié en local.

Selon lui, le management c'est la félicitation ET l'exigence. Si on ne parle que de félicitations, on est démagogue.

Evoquer le coût de l'entretien montre que l'effort commercial doit être personnalisé et focalisé sur les clients à potentiel, même si l'accueil est pour tous.

Il est toutefois déçu que la question du coût des entretiens ait été perçue comme un appel à la culpabilisation.

Selon une étude sur le management, le manager qui s'arrête aux aspects positifs uniquement est un mauvais manager. Il s'agit d'une démarche démagogique. Il nuance toutefois son propos en précisant qu'un manager ne s'arrêtant qu'aux aspects négatifs, était également mauvais.

Intervention du collègue martiniquais porte parole des collègues outre-mer (NB ils sont 3 cette année à être venus de ce DOM) :

- ***ils partagent la stratégie de LBP et aiment leur travail.***
- ***ils ont le même ressenti que les collègues de métropole sur le management. Ce qui les amènent à poser une question : « quel est le coût d'une mauvaise info managériale ? »***
- ***ceux qui font progresser le PNB, ceux qui reçoivent et suivent les clients, ceux qui font des heures supplémentaires, ce sont les conseillers et ils ont le sentiment de ne pas être rémunérée à leur juste valeur.***
- ***Concernant les conseillers « ruraux » qui sont mieux placés en déciles que ceux des « grandes villes », c'est peut-être aussi parce que en milieu dit rural il existe encore une vraie relation et de la convivialité.***

PW répond que concernant la rémunération, compte tenu du coefficient d'exploitation, il n'est pas possible de l'accroître.

Il nous présente les résultats du 1er semestre de l'évolution du PNB :

- LBP : + 1,2% est-ce bien ou non ? Ca peut le paraître, mais.....
- CIC : + 1,9%
- BNP : + 1,7%
- Caisse d'Epargne : + 2,4%
- Crédit Agricole : + 3%
- Société Générale : + 6%

Il y a une très bonne nouvelle : selon un panel de 8800 clients sur 9 banques, LBP est considérée comme la meilleure banque en crédit immo

La très mauvaise nouvelle : elle est considérée comme la pire pour ses délais d'encaissement des chèques.

Les outils informatiques

Un CSP intervient pour proposer une amélioration du PNB :

- *avoir un outil informatique plus performant*
- *raccourcir des délais de traitement avec la CNP (ex lors d'un recyclage succession, obtenir les infos nécessaires est particulièrement long contrairement aux autres banques)*

PW précise que l'outil informatique est un problème complexe dans tous les établissements bancaires. Il y consacre une enveloppe très importante pour l'améliorer. L'évolution du système informatique doit être concentrée sur l'efficacité commerciale.

En 2012, le budget porte sur les programmes réglementaires (ex avec la loi Lagarde sur les crédits, il a fallu revoir le système) et sur tous les programmes qui permettent d'améliorer le PNB.

Par ailleurs, LBP a obtenu de la CNP il y a 15 jours qu'elle libère les clauses bénéficiaires, c'est-à-dire y avoir accès directement.

P Roccha évoque le SQA, service très mal perçu par les conseillers. Il rallonge les délais, des problèmes récurrents surviennent, les retours sont souvent non motivés, etc....

PW reconnaît le manque de réactivité de certains outils ainsi que de SQA

Il nous informe qu'à compter du 1er janvier 2012, il y aura des frais bancaires pour les dossiers de crédit immo. Cette mesure devrait rapporter 25 millions d'euros. Les frais ne s'appliqueront ni sur les prêts sociaux, ni pour les jeunes.

Lui-même a contribué à l'amélioration du PNB :

Un contrat de routage des passages d'ordre avait été conclu avec Natixis et coûtait 2,2 millions d'euros. Il a été mis cette année en concurrence, ce qui a permis de le faire baisser à 1,7 millions. PW est ensuite intervenu auprès de Natixis pour obtenir une réduction supplémentaire de 325 000 euros.

Le contrôle des conseillers (COB)

PW signale que les contrôles de COB ont entraîné le licenciement de certains conseillers. Leur rôle va parfois au-delà de la recherche de la mise en conformité. Les dossiers qu'ils montent peuvent ainsi donner l'occasion de renvoyer un conseiller.

PW précise qu'en tant que banque, nous sommes soumis à de fortes contraintes. Si certains jugent ces contraintes trop excessives, ils doivent changer de métier.

Toutefois, il rappelle que le COB a un travail de contrôle et non de management, ni d'incitation. Il leur a été demandé qu'après chaque contrôle, il y ait une restitution individuelle au conseiller.

Au sujet des licenciements, PW rappelle qu'il existe très peu de cas à LBP, son organisation est plutôt sociale.

PW insiste sur le fait que les cas connus de licenciement par l'assoc sont des dossiers où LBP n'a subi aucun préjudice financier.

PW et BC nous propose de faire remonter ce type de dossier.

PW demande également ce qu'il en est de la responsabilité des DET en cas de contrôle de 2ème niveau. Exemple : en cas de défaut constaté dans des dossiers, le conseiller saute, mais le DET n'est pas inquiété.

La réponse de PW est claire : il doit être logiquement sanctionné également

PW répond que pourtant, c'est rarement le cas et quand c'est la cas, les conséquences sont plus souvent un déplacement du hiérarchique avec une promotion

PW répond qu'il existe des dossiers où la responsabilité du management n'est pas forcément engagée. Il a récemment du faire un chèque de 54 000 euros à une cliente de LBP.

La rémunération

L'augmentation de 7% de la prime bancaire commerciale, même si elle va dans le bons sens, est perçue comme un « pourboire » lâché aux conseillers. Ne peut-on pas instaurer une réelle évolution de la rémunération ?

La réponse de PW est très claire : « A quel titre ? »

Même s'il n'est pas contre sur le principe, cela ne peut être fait puisque notre coefficient d'exploitation n'est pas satisfaisant et les objectifs n'ont pas tous été atteints. Il ne voit ni aujourd'hui, ni dans l'année à venir une possibilité de revaloriser les salaires avec un PNB qui n'augmente que de 1,2%.

« La croissance du PNB, c'est l'affaire de tous »

La RVB est assise sur les résultats commerciaux donc si le PNB augmente de 5%, elle sera peut-être revue.

BC intervient sur la RVB de cette année qui a été élaborée suite à nos revendications en la désensibilisant des résultats (part qualitative). Les indicateurs sont peu nombreux (5). L'enveloppe quoiqu'il arrive (sauf catastrophe nucléaire) sera distribuée dans les limites de 90/110% sur chaque indicateur. En cas de mauvais résultats, nous sommes garantis d'obtenir minimum 90% de l'enveloppe et en cas d'explosion des chiffres (comme en 2008), elle sera plafonnée à 110% pour éviter des fortes variations avec les années suivantes.

Au 1er quadrimestre, l'enveloppe a été pondérée à 98,5%. Au 2ème quadrimestre, elle a été pondérée à 99,5%.

Le test en Isère sur la suppression des portefeuilles COFI

PR demande des explications au sujet de ce test qui met en place des cofis sans portefeuille dans le département de l'Isère.

PW répond que LBP discute avec l'Enseigne de la manière de mieux organiser la force de vente et la répartition des clients en portefeuille. Cela s'inscrit dans la continuité du coût des entretiens, afin de permettre à la force de vente de mieux se concentrer sur les clients à potentiel. Concrètement, l'organisation actuelle est-elle optimale ? Comment un conseiller peut-il rencontrer les 2500 clients de son portefeuille ?

Il faut donc revoir les portefeuilles et réorienter des clients vers le multi-canal, d'où l'impératif de mettre les fichiers à jour.

La question des CSI

Les CSI se sentent considérés comme les « laissés pour compte » dans la force de vente. Ils ont l'impression d'être oubliés dans les évolutions du parcours professionnel : pas de RAP, pas d'évolution possible à LBP, ni à l'Enseigne car entre les deux.

BC répond qu'on leur a confié des responsabilités d'octroi. Avec PW, ils sont unanimes, les CSI sont vraiment reconnus et occupent une position d'excellence, ils appartiennent à la « voie royale ». Ils peuvent évoluer vers des fonctions de DET, DET adjoint, RDCSI.

Le DCRB du Languedoc intervient à ce sujet et donne un exemple sur son secteur où c'est un CSI qui a été choisi pour le poste de RDCSI, cela prouve que ça existe et que c'est possible.

La rencontre se termine par la validation de la prochaine audience du bureau de l'association à la direction en janvier ou février 2012.

