



La nouvelle relation commerciale (I)

Une prise de conscience.

L'actualité commerciale est marquée par la présentation d'une nouvelle segmentation de la clientèle et l'installation d'une Offre de Vente A Distance (OVAD). Mais avant de rentrer dans les détails des projets, il convient d'en analyser le contexte.

Une question longtemps restée taboue : la Caisse d'Épargne aurait-elle perdu du terrain par rapport à la concurrence ?

Car pourquoi l'équipe, qui a mené sur les plans financiers et des relations humaines, le Réseau des Caisses d'Épargne dans le mur, aurait-elle réussi dans le domaine commercial ?

Nous nous sommes longtemps bercés d'illusions, illusions entretenues par un « benchmark » où nous ne nous comparions qu'à nous-mêmes.

L'insolente réussite du Crédit Mutuel nous ramène à la réalité. Ainsi, lors des premières réunions du Comité de Groupe BPCE, dès qu'il est question du Crédit Mutuel, on sent bien que François Pérol est plus que... agacé !

Le Crédit Mutuel étant peu présent dans notre région LR, le phénomène a pu nous échapper. Ainsi, M Molho continue d'affirmer devant le Comité d'Entreprise que « *la CELR n'a pas de souci commercial et n'a pas besoin de rupture* ».

Pour ceux qui auraient encore des doutes sur nos difficultés, il convient de lire une interview d'Olivier Klein (visible sur le portail, rubrique revue de presse en date du 13 décembre) : « *une banque n'est pas un supermarché !* »

Nous n'aurons pas la cruauté de rappeler que le leitmotiv principal de M Molho était de comparer une agence bancaire avec un magasin ou une boutique.

Une chose est sûre. Le pouvoir est totalement centralisé dans les mains d'un seul homme, François Pérol. La réflexion et l'orientation de chaque Caisse et Banque Populaire locale n'est plus à l'ordre du jour. Et il est encore plus illusoire de penser que l'on va réunir le personnel ou ses représentants pour un inventaire des bonnes pratiques.

François Pérol a confié le domaine commercial à Olivier Klein. C'est désormais lui qui, en temps que Directeur Général Banque Commerciale et Assurances de la BPCE, est responsable du

développement commercial du Groupe. Pourquoi ce choix ? Officiellement parce que Monsieur Klein était à la tête de la Caisse qui a eu dernièrement, les meilleurs résultats, celle de Rhône Alpes (CERA).

L'explication se suffit à elle-même. Le choix d'un dirigeant moins brillant placé à la tête d'une Caisse aux résultats commerciaux plus modeste aurait, d'évidence, pu être plus difficile à faire passer !

Soyons certains que ce Monsieur, de son point de vue, détient La Vérité !

Voilà le contexte désormais exposé. L'heure est, maintenant, à la mise en pratique.

Les managers CELR ont donc été conviés par les responsables commerciaux locaux à recevoir la bonne parole.

Pour cela, l'équipe commerciale dirigeante en CELR devait donner l'impression de croire en ce qu'ils disaient et en l'efficacité du nouveau système... C'est là, la base du métier de cadre « dirigeant » !

Après quelques ratées et hésitations depuis la rentrée de septembre, dénoncées en son temps par la CFDT (*l'effet papillon*), nos responsables commerciaux se sont acquittés de cette tâche.

Lorsque l'entreprise modifie son processus de production ou prend des décisions importantes, elle doit informer les représentants du Comité d'Entreprise et du CHSCT. Le Comité donne, alors, un avis. Cet avis n'est que consultatif. Et l'entreprise met en place son projet que l'avis du Comité soit favorable ou non.

Qui peut croire sérieusement que des élus de Comité d'Entreprise peuvent empêcher la mise en place d'un projet patronal, si celui-ci est contenu dans un cadre légal ? Si nous avons un tel pouvoir, il aurait fallu l'exercer, en temps utile, lorsque **le COS a jeté des centaines de millions de fonds propres** par-dessus bord, à la demande de l'équipe de C Milhaud. Pillage des Caisses régionales, oui, mais dans les formes légales, après consultation du Comité !

Pour éclairer son avis, le Comité peut se faire aider par un expert.

La seule question qui se posait réellement concernant la nouvelle segmentation était celle-ci : fallait-il avoir recours à un expert ?

Rappelons que le Comité d'Entreprise de la CELR a une majorité absolue, constituée par un seul syndicat. Le vote de ce syndicat est synonyme de l'avis du Comité. Ce syndicat a choisi de faire appel à un expert... mais après avoir donné son avis. L'expertise est renvoyée à dans quelques mois.

Pourquoi pas ? Constatons quand même que la démarche sort des sentiers battus. Mais l'heure est-elle à la polémique ?

A la CFDT, nous nous attachons à faire en sorte que la mise en place de ces outils ne représente pas un danger pour la santé des salariés. Ne pas perdre sa vie en la gagnant !

Pour la CFDT, le risque n'est pas dans la mise en place de ces outils (activation clientèle et OVAD) mais dans l'excès des uns et des autres.



La nouvelle relation commerciale (II)

L'effet de balancier

Ainsi donc après sa mise en place en Rhône Alpes, Mr Klein va décliner sa vision commerciale au niveau de chaque caisse régionale. Et la CELR n'échappe pas à la règle ! L'objectif étant de diffuser les « bonnes pratiques », celles qui sont supposées avoir réussi commercialement.

Activation Clientèle et OVAD sont les deux nouvelles pierres apportées à l'édifice de ce grand bâtisseur.

Pour comprendre pourquoi il faut activer la relation clientèle et par tous les moyens, il est nécessaire de faire un retour sur des décisions stratégiques dont les conséquences qui, hier, n'étaient que supposées, sont aujourd'hui devenues bien réelles.

Le réseau des Caisses d'Épargne avait un premier problème à régler : **la gestion des files d'attente.**

Nos agences étaient occupées par une clientèle « sur utilisatrice ». Notre politique commerciale a alors été axée sur une stratégie unique : sortir les clients ! Comment y parvenir ?

- **La dématérialisation des livrets :**

Vieux et ringard, le petit livret rouge, soigneusement rangé dans le tiroir familial, précieusement gardé à l'instar du livret de famille, a été brûlé !

Désormais, quelle que soit sa surface financière et son âge : le client n'a plus besoin de se rendre en agence pour capitaliser ses intérêts.

- **L'externalisation des opérations :**

Par la généralisation des automates bancaires, la connexion sur internet et le dépôt des chèques à l'urne, le client est désormais autonome. Il n'a plus besoin d'entrer en agence pour épargner ... même s'il choisit de le faire à la concurrence.

- **Le « trop grand succès du concept » Nouveau Concept d'Agence :**

Le nouveau concept nous a été « vendu » pour son volet sécuritaire. Il ne devait s'adresser qu'à un certain nombre d'agences vitrines. Le concept s'est généralisé dans une logique industrielle et standardisée. L'entreprise ne retient pas celui qui n'adhère pas au système, quelque soit son âge ou sa surface financière (?) **Le client doit venir quand on veut et souscrire à ce que l'on veut.**

A la CFDT nous ne sommes pas des nostalgiques et nous ne prétendons pas qu'il faut revenir aux méthodes du passé, mais avouons, tout de même, que le Groupe a pleinement réussi à atteindre son objectif : **l'externalisation de la clientèle !**

Deuxième problème : à l'heure du libéralisme, notre image de mutualiste proche des clients – l'ami financier- était « ringarde ». Manque de bol, le vent a tourné et alors que nous aurions « capitalisé » sur notre image de coopérative, nous avons sombré avec l'introduction en Bourse de Natixis.

Double peine, avec la Crise Mondiale qui a rendu vomitive l'image de la profession bancaire dans le monde !

Autres problèmes, et la liste est loin d'être exhaustive :

- Le choix d'une publicité animalière vaguement dérivée de notre animal totem. Un choix décalé, certainement apprécié par des créatifs d'agences publicitaires parisiens branchés est éloigné de notre clientèle. La pub est d'autant plus importante, dans le domaine bancaire, que nous ne vendons qu'une image. Contrairement à l'industrie, nos produits ou services sont les mêmes d'un établissement à l'autre. Lorsqu'une idée est bonne, elle est immédiatement copiée dans les semaines qui suivent.
- Des Fonds Communs de Placement vendus à contre cycle et qui nous ont aliéné une frange notable de clientèle à fort potentiel auparavant fidèle.

Dans un monde occidental où la quasi-totalité des habitants, dès le berceau, est multi bancarisé, comment progresser ?

Réponse : en piquant les clients aux concurrents.

Etant le réseau ayant le plus de clients, pour l'essentiel distancés, nous n'avons pas intérêt à déclencher les hostilités.

C'est pourtant ce que fit Charles Milhaud, lorsqu'il eut la brillante idée de rompre le Ni-Ni en matière de compte courant (pas d'intérêt servi sur le compte contre chéquier gratuit) !

Le résultat ne se fit pas attendre : le lobby de nos concurrents réussit à persuader le gouvernement que l'heure de la banalisation avait sonné !

Bruxelles ayant bon dos, nous avons perdu le monopole du livret A.

Notre recul ne peut pas être imputé à la seule banalisation du livret A. Notre perte de terrain était entamée auparavant.

Alors que les clients du Crédit Mutuel, lui aussi touché par la banalisation de son livret bleu, se déclarent très satisfait de leur établissement bancaire, les clients de l'Ecureuil se lamentent !

Pour réparer les dégâts, combien de vente doit-on réaliser et par quel moyen ? Vente directe à tel ou tel segment de clientèle ou par le biais de la nouvelle Offre de Vente A Distance (OVAD).

A la CFDT, nous nous attachons à faire en sorte que la mise en place de ces outils ne représente pas un danger pour la santé des salariés. Ne pas perdre sa vie en la gagnant !

Pour la CFDT, le risque n'est pas dans la mise en place de ces outils (activation clientèle et OVAD) mais dans l'excès des uns et des autres.



La nouvelle relation commerciale (III)

« Si tu ne vas pas à Lagardère, Lagardère viendra à toi ! »

Pas question d'un quelconque bossu, mais de notre clientèle !

Il faudrait donc moderniser notre approche client. Puisque celui-ci ne vient plus dans nos agences, allons le chercher grâce aux NTIC (). C'est le concept d'Offre de Vente A Distance (OVAD).*

Quoi d'étonnant à ce que la BPCE forme les agents commerciaux à communiquer directement avec la clientèle tout en respectant les normes édictées par la conformité.

-**Par courrier** : voilà ce qui est présenté comme la nouveauté. La réalité du terrain est tout autre. Des ventes sont déjà initiées suite à un contact téléphonique. Alors institutionnalisons et réglementons cette pratique. C'est OVAD. Un Groupement d'Intérêt Economique (GIE), installé à Toulouse, finalisera, par voie postale, ces contrats souscrits par téléphone.

Vos élus CFDT en CHSCT ont été favorables à cette création. D'un strict point de vue conditions de travail, nous considérons que c'est plutôt un plus pour les agences. La création de « *back office* » a été longtemps demandée par certains. C'est le sens de notre vote favorable en CHSCT.

Si par « hasard » l'utilisation de ces outils était détournée du cadre initial, par la hiérarchie commerciale, la CFDT considèrera qu'elle a été trompée.

Par contre, en **Comité d'Entreprise**, où les élus n'ont pas qu'une vision « conditions de travail », **nous n'avons pas approuvé ce choix**, car ces emplois ne sont pas localisés sur la région LR.

Dans un premier temps, deux personnes seulement seront affectées au traitement de cette activité. L'évolution de l'effectif de ce GIE sera à surveiller. Cette évolution révélera, en effet, si ce canal de vente est utilisé à la marge ou au contraire.

-**Par courriel** : rien de surprenant à ce que le réseau des Caisses d'Épargne forme enfin son personnel à la maîtrise de l'outil internet. Surveiller sa messagerie et répondre aux mails n'est pas une contrainte nouvelle. Nul ne doit ignorer que les réponses par mail sont des écrits et donc doivent être formalisées avec autant de précision qu'un courrier papier ! Les écrits restent et engagent l'entreprise et le rédacteur.

-**Par téléphone** : la récente Loi de Modernisation de l'Economie a limité l'accès au numéro de téléphone 08. En effet, les consommateurs doivent pouvoir contacter une administration ou une entreprise commerciale sans être surtaxés !

En parallèle, les centres de relations à distance, créées il y a une dizaine d'années, semblent avoir trouvé leurs limites. Conclusion : le client va pouvoir téléphoner directement à son conseiller !

En théorie, lorsque le conseiller est en rendez-vous, il a basculé son téléphone sur la messagerie. Une fois ce rendez-vous terminé, il doit traiter les appels en instance.

En pratique, vous êtes salarié en agence CELR et vous devez décrire le contenu de votre emploi à un ami, extérieur à l'entreprise. Dans la liste des actions à mener, cet ami ne sera pas surpris que l'agent Caisse d'Épargne doive répondre au courrier papier ou informatique et qu'il décroche le téléphone. **Là où le bât blesse, c'est que ces tâches s'ajoutent à un emploi du temps déjà tellement chargé que bon nombre n'ont trouvé de solution qu'en effectuant des heures « en plus **».**

La question concerne essentiellement le décrochage du téléphone.

Il s'agit d'établir ce distinguo subtil entre le réactif et le pro actif. Un discours plus qu'ancien tente d'expliquer qu'il y a des clients que l'on subit et qu'il faut éliminer et d'autres à potentiel, qu'il faut privilégier !

Au nom de ce principe marketing - réactif ou pro actif - il est dévalorisant de répondre à un client qui a fait l'effort de nous contacter, alors qu'il est très bien vu de déranger téléphoniquement une personne qui ne vous a rien demandé !

Même chose, pour la prise de rendez-vous : on a un mal fou à caser un rendez-vous demandé par le client, alors que l'on est censé faire du phoning pour remplir son planning !

Ces mêmes spécialistes de la relation clientèle peuvent, sans doute, nous expliquer en quoi donner un verre d'eau à une personne âgée et isolée à l'hôpital est un « *petit boulot* » sans valeur ajoutée... alors qu'une hôtesse de l'air qui apporte « *un drink* » à un PDG bien portant, en classe affaires, a une utilité indéniable pour l'avancée du monde occidental !

Si demain, répondre au téléphone permet de remplir ses objectifs. Toute ambiguïté sera levée ! En affirmant que la relation clientèle concerne tous les canaux de communication, y compris les NTIC*, l'employeur admet que la relation téléphonique est une activité à part entière.

Tout contact doit être comptabilisé comme un rendez-vous !

A la CFDT, nous nous attachons à faire en sorte que la mise en place de ces outils ne représente pas un danger pour la santé des salariés. Ne pas perdre sa vie en la gagnant !

Pour la CFDT, le risque n'est pas dans la mise en place de ces outils (activation clientèle et OVAD) mais dans l'excès des uns et des autres.

**NTIC : les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication qui regroupent les techniques utilisées dans le traitement et la transmission des informations, principalement de l'informatique de l'internet et des télécommunications (internet, Iphone, mobil banking...)*

***Notez que le terme d'heures supplémentaires n'est volontairement pas employé. Faut-il rappeler qu'il implique une demande en bon et due forme de la hiérarchie ?*