



La nouvelle relation commerciale (IV)- l'activation clientèle.

Une nouvelle segmentation clientèle pour une meilleure efficacité commerciale :

***l'activation clientèle.** La démarche est-elle aussi simple que ça ?*

Si vous avez lu les trois premiers tracts CFDT sur la nouvelle relation commerciale, vous avez sûrement intégré que la politique commerciale des Caisses d'Épargne, depuis quelques années, n'a pas été satisfaisante, des erreurs d'orientation ayant été commises par nos directions. La sanction est tombée, une frange de notre clientèle nous a quittés.

En astronomie, le principe d'une révolution est qu'après avoir fait un tour complet, la planète revient à son point de départ. Assisterions-nous à une révolution copernicienne chez l'Ecureuil, le discours étant désormais : « *Retour aux fondamentaux ! Le client doit être au centre de nos préoccupations !* Rappelons que l'Approche Globale de la Clientèle (AGC) était la pierre angulaire de la politique commerciale de la CELR au début des années 90.

Mais les comportements de la clientèle sont-ils comparables au mouvement des planètes ?

Si l'on veut récupérer des clients « intéressants », et qui jusqu'à présent demeurent distancés par rapport à nos produits financiers ou d'assurance, il faut leur parler de ce qui les intéresse : c'est-à-dire d'eux-mêmes !

Cette préoccupation de progression du Produit Net Bancaire est définie par un nouvel axiome : la multiplication des contacts avec nos clients « distancés ».

Qu'est-ce qu'un axiome ? C'est une proposition qui doit être acceptée comme vraie sans démonstration. C'est là toute la différence avec un théorème qui lui est une proposition démontrable.

Par le développement de ces nouveaux contacts, les commerciaux de la CELR vont pouvoir vendre plus de ligne de produits et ainsi activer la relation clientèle. Sur le papier, c'est séduisant et incontournable !

A y regarder de plus près, on voit cependant poindre quelques difficultés.

En théorie, répétons-le, le client doit être mis au centre de nos préoccupations.

En pratique : le salarié sera jugé, au moins au sens part variable du terme, sur sa capacité à avoir fait évoluer son portefeuille de clients dédiés en transformant les clients dits « distancés » en clients dits « bancarisés ». Comment s'opère cette transformation ? En vendant certains produits

supplémentaires... N'y a-t-il pas là le risque de retomber illico dans les travers **d'une politique produits ?**

- **Référentiels métiers** : cette notion est de plus en plus mise en avant. Vous occupez tel poste de travail, alors vous devez réaliser telle tâche. C'est la définition d'emploi. Depuis des années, une dérive, non contrôlée, nous a entraînés à parler de référentiels métiers.

Qui dit référentiels, sous-entend référents. Où et par qui ces référents ont-ils été calibrés ? Mystère. Mais la Vérité Affirmée par la Direction nous apprend qu'il faut, par exemple, passer 100 coups de fils par semaine pour être dans les clous du fameux référent métier pour un GC. Comme dit le dicton « *l'enfer est pavé de bonnes intentions* », si votre hiérarchie n'a pas le recul et le discernement nécessaire, si elle manque, tout simplement, de bon sens, cette simple « indication » qu'est une référence peut devenir une norme à atteindre impérativement au sens Stakhanoviste du terme, et ce dans une pure logique d'industrialisation et de standardisation. Derrière cela, combien faudra-t-il de réunions de cellule de veille contre les risques psychosociaux pour rectifier le tir ?

La seule véritable nouveauté est que désormais **le portefeuille client** confié au salarié du commercial est individualisé et considéré comme **un véritable fonds de commerce**. On est là à la limite du salariat. En effet, un travailleur indépendant qui gère un fond de commerce est libre de ses horaires. Il retire l'intégralité du profit créé par son développement. En revanche, le travailleur indépendant assume le contentieux et la casse générée par le risque !

Ce n'est pas le cas d'un salarié, qui doit travailler selon des horaires définis et qui ne gère ni ne maîtrise la totalité de la chaîne de production. Un fond de commerce, on l'achète et on le revend... Un poste à l'agence de X sera-t-il plus convoité qu'à l'agence Y ?

Attention. Que vaut un fond de commerce bancaire ? Pour faire simple, dans une banque, c'est l'accumulation du stock de crédits et d'épargne qui constitue le PNB, bien plus que les flux annuels. Les calculs de part variable avaient, depuis des années, plutôt mis en avant les résultats des ventes et de flux sur l'année. Pour beaucoup, les notions d'encours d'épargne et de crédit étaient obsolètes !

Jusqu'à présent, on amusait la galerie avec les challenges ou les critères de la part variable. Désormais, si le système permet de déterminer précisément la contribution individuelle au développement du PNB ... on va rentrer dans le dur ! **Quelles conséquences positives ou non, pour le salarié selon l'évolution du portefeuille que le « hasard » des affectations lui aura confié ?**

Décidément, la culture du Benchmark, initiée au plus haut niveau (cf lettre de vœux du Président Carcèlès qui se félicite de notre deuxième place nationale) a décidément de beaux jours devant elle.

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.