

Le plan d'action commerciale

Ces vingt dernières années, la concurrence génératrice de multibancarisation, la diversification de l'offre bancaire et de ses modes de médiatisation, l'impact des nouvelles

technologies ont conduit la banque à concevoir des politiques de marketing et de gestion différenciées. Il en résulte une définition nouvelle des plans d'action commerciale.

Les constats

■ Aujourd'hui, le souci de gain ou de protection de parts de marché se voit supplanté par un souci de rentabilité. Les plans d'action commerciale (PAC), jusqu'alors très orientés sur le développement de

produits auprès de cibles généralistes, se traduisaient par des objectifs quantitatifs prenant surtout en compte les résultats précédemment acquis en N - 1 lors de campagnes multipliées et orchestrées à partir d'inves-

tissements médiatiques. Si les techniques de conquête et de vente restent à l'ordre du jour, on se préoccupe davantage de techniques de négociation et de «savoir être» ; et on s'organise par marchés. Dès

lors, la mise en œuvre d'un PAC intègre avant tout les notions de marge nette et de compétence vis-à-vis de clients avertis et exigeants. C'est donc à ce contexte difficile que doit s'adapter le PAC d'un point de vente.

Les composantes de la démarche PAC

■ L'analyse porte sur plusieurs éléments :

- la délimitation précise du territoire de compétence du point de vente ;
- l'environnement économique et social comprenant les cinq «variables» : démographie, économie, politico-légal, socioculturel, technologie (incidence faible sur un environnement de surface limitée) ;
- la concurrence ;
- l'agence : moyens humains et matériels, structures de clientèle acquise (évolution sur trois ans), résultats

commerciaux (évolution comparative sur trois ans avec le groupe de référence), résultats financiers (idem).

Elle doit être affinée sur certains points :

- les données démographiques Insee recèlent une somme d'informations permettant de déterminer des ciblage précis (habitat, lieu de travail, automobile, équipement en biens ménagers...). Le prochain recensement sera intéressant en ce sens ;

- la variable dite «socio-culturelle» doit intégrer les récentes transformations des comportements d'achat au profit du commerce traditionnel. Par ailleurs, la vie associative et le monde universitaire méritent d'être plus considérés en qualité de prescripteurs potentiels ;
- la concurrence doit être prise en compte au sens large d'opérateurs financiers à partir d'une grille d'analyse très détaillée ;

- le capital «moyens humains» d'un point de vente doit être appréhendé en intégrant toutes ses potentialités utiles ;
- les résultats de l'activité commerciale organisée par portefeuille devraient être évalués en termes de PNB par agent.

Il faut rappeler l'incidence fondamentale d'une analyse bien conduite quant à l'établissement d'un diagnostic pertinent permettant de déterminer dans ses grandes lignes la stratégie à moyen terme.

Les objectifs à N+1

■ Les objectifs à N+1 intègrent les orientations de développement de la banque et les conclusions essentielles du diagnostic du point de vente. Ils sont définis :

- qualitativement ; il s'agit ici d'exprimer dix priorités d'action dont cinq à connotation quantitative et cinq à connotation de

management, gestion et organisation.

- quantitativement ; à partir de considérations de rentabilité et de parts de marché ou, à défaut, de poids de l'unité, le point de vente élabore des propositions d'objectifs quantitatifs.

Ceux-ci sont obtenus à partir de considérations financières et se traduisent :

- en nombre de comptes à valoriser ou à ouvrir ;
- en produits et services d'équipement.

Ce type de processus permet :

- une meilleure prise en compte de l'environnement ;

- l'intégration adaptée des orientations de la direction générale ;
- une motivation accrue des responsables d'unité ;
- la participation de l'ensemble de l'équipe à l'élaboration du PAC ;
- la justification et la personnalisation des objectifs fixés aux différentes catégories d'exploitants.

Les plans de moyens (mix-marketing)

■ Quatre plans de moyens : système d'information, produits-cibles-marges, communication et distribution, offrent des pistes de réflexion .

Système d'information.

Sous l'appellation plan «IER» (informations-études-recherches), il consiste pour un point de vente en la mise au point d'un programme de recherches d'informations non disponibles lors de l'analyse préalable, et dont l'obtention permettra d'affiner la connaissance de l'environnement et du positionnement de la banque sur celui-ci. Ce programme s'articule autour des réponses à quatre questions :

- Quoi ? (types d'informations à rechercher) ;
- Où ? (définition précise des sources à consulter : mairie, CCI, par exemple) ;
- Quand ? (dates limites de concrétisation de ces recherches) ;
- Qui ? (responsables nommément désignés pour chacune d'entre elles, en fonction de leurs affinités particulières le cas échéant). Ce type de démarche permet d'associer au mieux chacun des membres de l'unité à la concrétisation du PAC.

Actuellement, sont à l'ordre du jour :

- l'organisation de recherches liées aux conditions de commissionnement de la concurrence ;
- dans les régions frontalières, l'incidence des taux de rémunération proposés par les banques européennes ;
- l'actualisation permanente du fichier des particuliers, notamment.

Produits-cibles-marges.

L'offre actuelle de *packages* segmentés permet de favoriser l'accroissement des commissions tout en laissant des marges de négociation. Par ailleurs, la promotion de produits d'assurance, «packagés» ou non, permet l'ouverture vers d'autres équipements.

Communication.

En communication externe, rappelons l'importance de :

- l'accueil physique et surtout téléphonique ;
- la compétence du personnel de *front-office* ;
- le climat des entretiens d'ouverture de compte ou d'instruction de dossiers de crédit ;
- la prise en compte des réclamations et leur délai de traitement ;

- au niveau de *merchandising*, l'aménagement des postes d'accueil (convivialité, ordre).

En communication interne :

- la gestion participative : un plan d'action commerciale est un travail d'équipe où chaque agent joue son rôle,
- la circulation de l'information ; fondée sur deux axes de gestion et de développement, elle permet :
 - lors de réunions mensuelles de l'équipe, de faire le point sur les objectifs,
 - de régler à temps des problèmes d'organisation,
 - de traiter de thèmes d'actualité.
 Elle a aussi pour but l'exploitation organisée d'opportunités commerciales.

Distribution.

Dans ce domaine, sont à considérer particulièrement :

- l'aménagement des jours et heures d'ouverture à la clientèle dans une optique de conseil ;
- la prise en compte de profils appropriés lors d'affectations de collaborateurs sur portefeuilles ou à des fonctions spécifiques dans une optique de recherche de motivation et donc d'efficacité ;

- la préparation suffisante de «campagnes-produit» ou de «temps forts» permettant un ciblage approprié et une organisation en conséquence, par des actions de marketing direct où publipostages et *phoning* sont complémentaires ;

- l'instauration psychologique d'une campagne permanente de propositions de produits ou de services réellement adaptés aux besoins décelés ;
- la mise en place d'agents travaillant en binôme dans une optique gestion-développement.

Dans cet esprit :

- organisation du suivi d'actions spécifiques importantes ;
- application de techniques de gestion du temps en vue d'élimination des activités chronophages, notamment ;
- relance régulière des titulaires méconnus de comptes «dormants» qui constituent encore à ce jour de l'ordre de 15 % des comptes gérés et représentent un véritable potentiel de «prospects», d'approche plus aisée.

Intégrer les objectifs de satisfaction

■ La démarche PAC démontre toujours son efficacité, dès lors que :

- les objectifs proposés et agréés sont cohérents ;
- les plans de moyens sont concrètement mis en œuvre.

Face aux évolutions des métiers de la banque dans le cadre d'un environnement en mutation, il faut avoir recours à des plans d'action commerciale mieux élaborés et intégrant plus largement

les objectifs fondamentaux et indissociables du marketing-gestion que sont :

- la satisfaction de la clientèle acquise ou potentielle dans une optique de fidélisation ou de conquête ;
- la satisfaction de l'entreprise banque dans une optique de rentabilité et donc de développement ;
- la satisfaction du personnel dans une optique de motivation porteuse d'efficacité.

Les outils de suivi des résultats

■ Le suivi quantitatif mensuel des résultats par rapport aux objectifs préalablement définis est généralement bien organisé à ce jour, tant au niveau de la production que de la rentabilité. La qualité des efforts entrepris l'est moins parce que plus difficilement mesurable.

Il est souhaitable de mettre en œuvre des *check-lists* de mesure de l'évolution de la qualité des prestations comportementales liées à un certain nombre d'actes courants.

Le responsable du point de vente ou l'un de ses adjoints doit assurer le monitorat des efforts entrepris.

André Pleuchot
Consultant CFPB