



Choyer les entreprises pour les fidéliser

Au-delà de la pure relation commerciale, les banques imaginent des manifestations originales pour se rapprocher d'elles.

PAR ALEXANDRA OUBRIER

Dans la tourmente financière, les banques savent se montrer pragmatiques et centrer leur attention sur leurs clients. C'est notamment vrai pour le marché entreprises qui bénéficie actuellement d'une certaine effervescence, les banques rivalisant d'initiatives pour restaurer leur image et fidéliser ces clientes exigeantes. Certaines actions n'ont plus rien à voir, de près ou de loin, avec la

vente de services mais visent seulement à ancrer les échanges dans une relation de compréhension mutuelle approfondie. Parmi les idées les plus ambitieuses et les plus abouties, la Banque Palatine vient d'organiser pour la deuxième fois cette année un voyage au Maroc avec une poignée de ses clients chefs d'entreprise afin de les aider à trouver sur place des partenaires, clients ou fournisseurs, en fonction de leurs besoins. Après le succès remporté par la première édition qui s'est tenue en mars 2011,

et à laquelle a contribué la Banque Populaire du Maroc, la Palatine a dédié le deuxième déplacement plus particulièrement aux entreprises de l'électronique et de l'automobile qui ont pu visiter deux plates-formes industrielles à Tanger et prendre des contacts en vue de s'y implanter. « La présence à l'international est aujourd'hui une nécessité pour les entreprises de taille intermédiaire, expose Daniel Karyotis, président du directoire. En tant que banquier partenaire, la Banque Palatine se doit donc

de les accompagner. C'est pourquoi ce partenariat avec l'Agence marocaine de développement des investissements est pour nous l'occasion de leur faire découvrir le Royaume du Maroc qui connaît actuellement une forte croissance économique, qui possède des infrastructures modernes et un environnement propice aux investissements. » Un premier bilan pourra être tiré d'ici à quelques mois.

Accompagner à l'international

L'international est d'ailleurs un sujet important pour les entreprises françaises et plusieurs banques se sont saisies de ce thème pour organiser diverses manifestations. HSBC, en particulier, sait tirer profit de son positionnement international en organisant par exemple des petits-déjeuners *trade change* dans ses centres d'affaires, ou encore des *trade academies*, des séances de formation destinées au primo-exportateurs afin de leur expliquer notamment les mécanismes de couverture des risques de change. HSBC est d'ailleurs partenaire avec Ubifrance. Des demi-journées de présentation d'une zone géographique sont également proposées aux chefs d'entreprise, avec l'intervention de collaborateurs HSBC venus des pays en question pour détailler la réglementation et les usages locaux.

Résultat : « La France est l'un des pays qui génère le plus d'ouvertures de comptes à l'étranger, indique Philippe Barbe, responsable stratégie et marketing pour le marché entreprises de HSBC France. Les revenus issus des paiements reçus ou émis de l'étranger, sur les crédits documentaires ou sur les opérations de change sont en hausse. Et pour poursuivre ce développement, nous devons être sur le terrain, au plus près des entrepreneurs. » Le réseau des conseillers internationaux vient ainsi d'être étoffé d'une soixantaine de postes afin d'améliorer encore la qualité de l'accompagnement.

Dernière arrivée des grandes banques d'entreprises, la Caisse d'Épargne apparaît comme un challenger dynamique et sa démarche marketing emboîte le pas aux concurrents désireux de valoriser leurs clients. Des soirées prestige sont ainsi organisées depuis 2008, où se retrouvent les principaux décideurs de la région, chefs d'entreprise et institutionnels. Après une discussion sur un thème économique, financier ou patrimonial, vient le moment culturel plus festif qui permet à tous de se détendre et d'échanger de façon informelle. « Ces soirées thématiques sont perçues comme une preuve de reconnaissance par les invités, souligne Isabelle

Les PME européennes s'attendent plutôt à une détérioration de l'offre de crédit bancaire



Pour les six prochains mois, elles sont 5 % de plus (7 % de plus chez les grandes entreprises) qu'au semestre précédent à s'attendre à une baisse des financements intermédiés.

Des soirées prestige sont organisées, où se retrouvent les principaux décideurs de la région

Brouté, directeur entreprises à la banque de développement régional (BDR). Elles permettent également de nouer le dialogue de façon conviviale et ainsi de détecter des projets ou des opportunités d'affaires. » Outre les petits-déjeuners thématiques proposés à certains clients et à des prospects, les caisses participent également à des événements avec leurs partenaires comme les Cédants et repreneurs d'affaires (CRA), Dirigeants commerciaux de France (DCF), HEC Entreprendre, Deloitte... La cession d'entreprise est d'ailleurs un thème porteur qui donne lieu à des petites pièces de théâtre montrant la délicatesse de la chose, et à des témoignages d'entreprises clientes. Chaque caisse peut aussi faire preuve d'imagination et organiser ses propres événements : le nouveau centre d'affaires de Saint-Maur-des-Fossés (94) a été l'occasion d'un *speed dating* incitant les entreprises locales à se connaître, la Caisse d'Épargne de Normandie propose des conférences en ligne aux directeurs administratifs et financiers sur des points macroéconomiques tôt le matin... Au niveau national, la Caisse d'Épargne a mis sur pied des colloques auxquels elle invite les entreprises du secteur concerné : en 2011, le thème était les énergies renouvelables, en 2012, ce sera la santé, ce qui permettra de réunir les établissements de soins et hôpitaux, qui constituent également une clientèle cible de la banque. Le groupe attribue pour partie à ces initiatives foisonnantes sa progression auprès des entreprises. « Nous affichons une croissance à deux chiffres sur ce marché, estime

Les back-offices sortent de l'ombre

Pour assurer une bonne relation avec ses clients, il faut aussi savoir les écouter. C'est dans cet esprit que BNP Paribas Securities Services, a créé un club clients en 1998. Deux fois par an, les entreprises clientes se réunissent et partagent leurs expériences sur des thèmes qu'elles ont elles-mêmes choisis. Outre le fait qu'elles permettent d'échanger sur des problématiques communes, ces demi-journées sont également utiles à la banque : « Cela nous aide à réfléchir aux moyens de nous améliorer, aux futurs produits et services que nos clients attendent, estime Gilliane Philip Courtines, responsable de la clientèle institutionnelle et présidente du club client. Ces réunions donnent aussi un aspect humain à un métier très technique. Se rencontrer en face à face est également bénéfique, cela fidélise



nos clients et nous différencie de la concurrence. »

Une idée similaire a germé chez Natixis Cash Management sous le nom de Visites à bord. Ce sont des visites des back-offices organisées pour les clients afin qu'ils rencontrent les spécialistes qui traitent au quotidien leurs opérations de paiement. « Les Visites à bord sont une vraie rencontre avec les personnes qui sont derrière la mécanique de traitement et permettent ainsi de mieux se rendre compte des petits détails de fonctionnement qui peuvent aider ou gêner les opérations, expose Pierre d'Andria, directeur des opérations de Natixis Cash Management et Opérations. Des tensions peuvent parfois être désamorcées

lorsqu'on met à plat les processus. Notre objectif est toujours de rechercher la qualité de service. Et lorsqu'on a créé une relation humaine, on se sent mieux pour travailler au quotidien. »

Des banques soucieuses de montrer leurs compétences

Isabelle Brouté. Notre ambition est de porter notre taux de pénétration de 10 % à 15 % en 2015. Nos encours de crédit atteignent aujourd'hui près de 8 milliards d'euros pour une production nouvelle de plus de 2,5 milliards d'euros en 2011. Et à partir de 2012, nous allons nous déployer plus activement auprès des entreprises réalisant un chiffre d'affaires de plus de 5 millions d'euros. »

Gagner la confiance

Les établissements de crédit qui animent ainsi la relation client avec les entreprises sont tous très soucieux de montrer leurs compétences et leur faculté à répondre à leurs problématiques. Société Générale, par exemple, multiplie les dispositifs : petits-déjeuners, *conference calls*, participation à des salons spécialisés export, conférences et manifestations consacrées au financement... « Notre objectif est de développer l'activité et de montrer que nous disposons d'un réel professionnalisme, explique Jean-Paul Barbet, directeur du marché entreprises de Société Générale. Sur les salons *Classe Export* par exemple, nous proposons des conférences animées par nos experts et des rencontres avec des collaborateurs des filiales étrangères de la banque. Nous soutenons également les entreprises régionales avec deux manifestations, *Les Chênes du Grand Ouest* et *Les Chênes en Or*, qui récompensent des entreprises familiales qui ont réussi leur transmission depuis au moins deux générations. » En paral-



Vue du port de Tanger où la Banque Palatine a accompagné quelques-uns de ses clients visiter deux plates-formes industrielles susceptibles de les accueillir.

lèle, le sponsoring rugby et golf ainsi que le mécénat musical donnent aussi des occasions d'offrir des moments exceptionnels à des clients bien choisis : « C'est du relationnel pur, résume Jean-Paul Barbet. Ces initiatives permettent d'établir une confiance qui nous rend plus proches et fait du banquier un interlocuteur évident. C'est un investissement de long terme qui se retrouve dans la fidélité de nos clients : 44 % des PME clientes le sont depuis plus de dix ans. »

« Le retour qualitatif est bon, renchérit Sébastien Grandvaux, responsable développement à la banque des entreprises de LCL. Mais il est difficile de quantifier le résultat économique et financier des manifestations que nous organisons. Ces rencontres nous permettent également d'être à l'écoute des attentes de nos clients et prospects. » Des conférences et rencontres sur les

L'AVIS DE...

Olivier Arroua, associé fondateur de Selenis



« Inventer la 'business assistance' »

A quoi servent les événements organisés par les banques pour leurs clients entreprises ?

Généralement, les séminaires, conférences et autres animations ayant trait aux services bancaires font partie des nouvelles méthodes marketing des banques pour promouvoir leurs produits, plus que pour approfondir la relation client. Mais avec la contraction du crédit, les banques doivent trouver de nouveaux moyens de répondre aux demandes des entreprises en matière de financement : si elles assurent encore les trois quarts du financement, cette part va baisser inexorablement. Elles devront alors miser sur leur rôle d'intermédiaire entre leurs clients et les marchés où les entreprises devront lever des capitaux. Elles devront entrer dans une logique de conseil et d'accompagnement.

Quelles sont les conséquences de cette évolution sur le plan de l'offre bancaire ?

Les banques ont intérêt à imaginer des packages alliant leurs diverses compétences internes avec un accès à leurs filiales spécialisées dans les fonds propres et à des réseaux de soutien aux entrepreneurs... une sorte de *business assistance* incluant des

experts métier, des services informatiques, des infrastructures qui protègent la pérennité de l'entreprise en cas de sinistre. De même, elles pourraient monter des systèmes de *coaching* ou de mécénat de compétences afin d'aider les petites entreprises à grandir. Malheureusement, les banquiers se montrent souvent frileux sur ce terrain, considérant ces services comme périphériques par rapport à leur métier alors qu'ils sont bien placés justement pour assembler de multiples services utiles aux entreprises.

Les banques sont-elles vraiment légitimes sur ce terrain si elles n'octroient plus de crédits ?

La concurrence entre banques est telle qu'elles ont intérêt à se rapprocher de leurs clients et à faire évoluer leur rôle au-delà de la vente classique de produits bancaires. Elles doivent aussi trouver des relais de croissance en proposant des services différents. On le voit déjà dans l'aéronautique qu'elles ne peuvent plus financer alors que c'est un secteur en croissance : elles continueront de l'accompagner dans la levée de fonds et progressivement, elles le feront aussi pour des entreprises plus petites.

moyens de paiement, par exemple, s'ajoutent à des dîners-débats thématiques avec témoignages de clients entrepreneurs, auxquels assiste le directeur général de LCL. Là encore, le côté valorisant pour les clients est mis en avant. LCL remet également le Prix image entreprise à une entreprise innovante de la région nantaise et emmène les lauréats en voyage d'étude afin de découvrir un pays ou une technologie. Une idée qui devrait être déclinée cette année dans la zone Méditerranée.

Très variées, les manifestations représentent des dépenses inégales pour les banques, l'essentiel de la démarche étant affaire d'imagination pour séduire les dirigeants. Ces derniers sont autant sensibles à l'utilité des services apportés qu'aux marques de reconnaissance dont ils se sentent gratifiés. ■

