

La banque de l'entreprise en ébullition

Février 2020

Le marché de l'entreprise représente un relais de croissance important pour les banques. Plusieurs établissements bancaires s'activent sur ce marché en ébullition : évolution des modèles relationnels, amélioration / refonte des services, montée en compétence des chargés d'affaires...

Les établissements bancaires sont confrontés à une moindre croissance (voire une décroissance) de leur PNB sur la clientèle des Particuliers, résultant de :

- La baisse des taux ;
- Une pression accrue à la baisse sur les tarifs pratiqués (concurrence entre banques traditionnelles et banques en ligne / néobanques).

Afin de constituer de nouveaux moteurs de croissance, une majorité de banques de détail mettent aujourd'hui l'accent sur les activités Professionnels et Entreprises au PNB nettement supérieur à celui des activités Retail.

Concernant les activités Entreprises, et face à des clients pour la plupart multi-bancarisés, cette ambition conduit généralement à capter une part plus élevée des revenus des clients *Corporate* (tant en matière de marge d'intérêts que de commissions,) et s'appuyant peu ou prou sur **4 grands piliers** :

1. La mise en place de **nouveaux modes de relation avec les clients**, visant à améliorer leur satisfaction quant à leurs interactions avec la banque (accès à l'information et à l'expertise simplifiés et raccourcis) et aussi d'accéder à des services externes via une



logique de « plateformes » (accès à des services portés par des partenaires bancaires et extra-bancaires...);

2. La fourniture de **services propres de qualité supérieure**, et en premier lieu dans les activités de gestion des flux, mais aussi dans le domaine des financements (ex. réduction des délais de décision et de mise en place des financements, expertise...);
3. La **montée en compétence des chargés d'affaires** pour les amener à une posture davantage « de conseil »
4. La double relation avec le Chef d'Entreprises

Dans cette stratégie, le NPS (Net Promoter Score) devient un indicateur clé de la performance de la banque en termes de capacité à gagner la préférence de ses clients Entreprises, et sa mise en œuvre figure aussi en bonne place dans les plans d'actions à 3 ans des banques.

1. Revoir les modes de relation avec les clients, notamment via l'émergence de plateformes de services tiers

La quasi-totalité des banques travaille aujourd'hui à l'adaptation de leurs modes de relation avec leurs clients entreprises avec le double objectif d'une amélioration qualitative des échanges avec les clients (accessibilité, réactivité, qualité de la réponse aux

demandes, nouveaux services innovants via l'Open Banking) et d'amélioration de leur productivité (réduction du coût de traitement des demandes).

Ces nouvelles stratégies de contact sont :

1. Différenciées selon les segments de clients, eux-mêmes revus en fonction de paramètres plus nombreux (usuellement taille de CA ou effectifs, secteur d'activité, croissance, types de besoins,...) ;
2. Technologiquement plus riches, s'appuyant tant sur des solutions de type « *self care* » qu'intégrant des outils de gestion et de traitement automatisés des appels et des emails, ainsi que sur de nouveaux canaux de contacts (chat...) ;
3. Et intégrant davantage d'accès aux « experts » - qu'ils soient situés physiquement en centre d'affaires, en central ou même au sein des back-offices - grâce à la capacité du chargé d'affaire à mettre en relation les besoins des clients et les expertises ;

Cela implique que le rôle traditionnel du chargé d'affaires entreprise et, lorsqu'il existe, de son assistant se trouvent modifiés. La fonction d'assistant est notamment impactée par le développement du « *self care* » ainsi que par la mise en place par certaines banques de plateformes d'assistance commerciale en ligne (ex. : « *Mon Assistant en Ligne* » d'un groupe bancaire français).

Ces stratégies ont également des conséquences sur la taille des portefeuilles commerciaux qui du fait d'un allègement du temps passé par les chargés d'affaires sur la gestion d'appels à faible valeur ajoutée, peut augmenter dans certains cas de plus de 20% tout en améliorant la qualité de l'information et des réponses apportées aux demandes des clients.





De plus, des réflexions apparaissent de façon grandissante sur les opportunités issues de l'Open Banking à destination des clients entreprises. Cela s'oriente généralement vers la mise en place de plateformes ad hoc dédiées aux entreprises et intégrant des solutions externes innovantes aussi bien bancaires qu'extra-bancaires. Plus précisément, plusieurs banques étudient des rapprochements stratégiques adéquats avec des acteurs disruptifs du marché (ex : FinTechs, start-up,...) et la mise en place de ces nouveaux services dans une logique de plateforme « *Bank As A Service* ». La finalité de cette stratégie est de :

1. Digitaliser et étoffer l'offre de services bancaires pour la rendre personnalisable et attractive financièrement, tout en améliorant

l'expérience client

2. Développer l'offre extra-bancaire, incontournable pour capter et rester l'interlocuteur de référence du client, (particulièrement vrai pour une PME) dans la gestion de son quotidien et le développement de son activité sur le long terme
3. Et les expertises : international, factoring, leasing, épargne salariale...

Ci-dessous, quelques exemples concrets de pistes de réflexion :

Catégorie	FinTechs / Start up	Apports
Création d'entreprise		Simplification des démarches juridiques, dématérialisation des démarches admin., réduction des délais
Epargne salariale		Diagnostic, Souscription des plans en signature élec., prise en charge des formalités si transfert vers Yomoni, etc.
Paieement		Solution de PSP nouvel génération s'intégrant sans couture avec le site d'e-commerce de l'entreprise, intégration d'API possible
Financement		Solution de financement de factures ponctuelles (cash immédiat), de financement factures fournisseurs (cash reverse)...

2. Fournir des prestations en propre de qualité supérieure aux clients



Plus encore que pour les particuliers, la qualité des prestations revêt une importance primordiale pour les entreprises. Les banques se sont attelées à améliorer leur niveau de service dans ce domaine en lançant des projets qui peuvent être classés en quatre catégories :

- 1. Les projets visant à améliorer la qualité de service IT.** Qu'elles soient liées à des défauts de production ou à des problèmes applicatifs (y compris erreurs de maintenance ou de développement mal détectées à l'homologation, souvent du fait de la perte de connaissance des applicatifs par les équipes), les erreurs de traitement ou interruptions de services constituent une part non négligeable des causes de non-qualité expérimentées par les clients, et ont conduit la plupart des banques à lancer des projets de remédiation spécifiques dans ce domaine ;
- 2. Les projets visant à refondre les processus. Simplicité, instantanéité et visibilité sont devenus des critères clés d'évaluation des services bancaires par les clients.** Toutes les banques ont aujourd'hui lancé des projets d'automatisation plus poussés de leurs processus, de développement du « self care », et plus généralement de modernisation de leurs « parcours clients » pour reprendre l'expression consacrée...
- 3. Les projets visant à améliorer la fluidité des partages d'informations.** Si ce sujets sont nécessairement abordés dans le cadre des refontes de processus pour participer à la résolution des problèmes de « rupture de charge » dans le traitement des opérations, certaines banques ont toutefois adopté des approches plus systématiques pour identifier les impacts liés à une mauvaise diffusion de l'information entre les acteurs sur la qualité des services fournis aux clients (ex. : problèmes de communication entre le FO et le BO, problème dans la gestion des absences ou indisponibilités de collaborateurs,...) et y apporter des solutions.
- 4. Les projets concernant le Servicing Client / la gestion et le pilotage des flux au quotidien.**

Au-delà des projets d'amélioration, les établissements bancaires continuent à innover pour leurs clients Corporate. Cela se matérialise tout particulièrement dans les activités suivantes : **gestion de la trésorerie, aide au financement, gestion facilitée des paiements et sécurité des transactions.**

- 1. Concernant la gestion de la trésorerie,** les innovations portent notamment sur des services proposant une plus grande visibilité des positions, un meilleur contrôle des transactions et des analyses à plus fortes valeur ajoutée. Ci-dessous, deux exemples sont détaillés :

Dispositif	Description	Avantages
Virtual Cash Management	Dispositif de centralisation du cash intégrant une vision d'ensemble et un contrôle régulier des positions	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Monitoring des positions globales des entités intra-groupe ✓ Configuration de sa propre structure de compte (limite de découvert, taux d'intérêt et alertes de position) ✓ Reconnaissance et allocation automatique des transactions rentrantes
Optimized cash Management, s'inspirant de Kyriba	Service de pilotage et de reportings dédié à l'optimisation de la trésorerie et des liquidités, en garantissant la conformité et une meilleure gestion des transactions	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestion et suivi aisés des transactions (dérivés de taux d'intérêt, opérations de change, financements...) ✓ Analyse des frais bancaires ✓ Prévission de trésorerie en temps réel

- 2. Concernant l'aide au financement,** des solutions de financement de factures en attente de paiement, entièrement dématérialisées, rapides et simples d'usage, sont déployées. Opérationnellement, cela se traduit par le téléchargement des factures (de l'entreprise cliente) sur un site bancaire ad hoc, après calcul du risque via un algorithme la banque considérée propose une offre de financement en 1 ou 2 jours. Si l'entreprise est satisfaite par la proposition, la créance est acquise par l'établissement bancaire qui s'occupe du recouvrement (tout en prélevant une faible commission sur le montant refinancé)
- 3. Concernant la gestion facilitée des paiements,** la tendance, au-delà des systèmes de paiement, se concentre principalement sur une plus grande instantanéité et sur un meilleur tracking des paiements. En effet, 3 exemples ci-dessous explicitent précisément les choses

Dispositif	Description	Principaux avantages
Instant payment	Solution de paiement électronique instantané résultant d'une compensation interbancaire immédiate ou quasi-immédiate de l'opération et du crédit du compte du bénéficiaire (limite à 15k€)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Paiement ultra rapide (10 secondes max.) ✓ Disponibilité 24/7/365 ✓ Amélioration de la gestion de la trésorerie des entreprises ✓ Solution sécurisée et conforme (RGPD, LCB-FT...)
Swift GPI	Solution permettant de tracer efficacement les virements internationaux en attribuant à chaque transaction une référence unique et intégrée à un outil de tracking en temps réel	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Visibilité précise sur l'état d'avancement du virement (auprès de quel établissement il se trouve) ✓ Plus de 50% des flux sont traités en 30 min et 70% dans les 3 heures
Représentation automatique des SDD revenus impayés	Solution permettant de représenter automatiquement des impayés en fonction de règles prédéfinies et de réaffecter des impayés au débit du compte émetteur d'origine	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Accroissement du taux de récupération des impayés ✓ Externalisation et automatisation de la représentation des impayés ✓ Visibilité totale du service (encours, statistiques, taux de représentation et de réussite)

Dispositif	Description	Principaux avantages
Carte virtuelle	Solution de génération de cartes bancaires à la demande, permettant au moment du paiement en ligne de générer un numéro unique de carte virtuelle	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sécurité améliorée : un numéro de carte unique pour sécuriser les achats et éviter les risques de fraude ✓ Contrôle renforcé : meilleur contrôle des dépenses grâce à la personnalisation des limites et restrictions ✓ Flexibilité accrue : adaptation des périodes de paiement aux besoins de l'entreprise considérée
Sécurisation des virements sortants	Dispositif basé sur des contrôles sur-mesure avant exécution des virements. Cela peut se traduire notamment par des contrôles sur des comptes bénéficiaires pour les virements de trésorerie (pour limiter les fraudes internes) et par des contrôles sur pays bénéficiaire pour les virements tiers (ex : fraudes de fournisseurs)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contrôle de la banque sur les virements émis avant leur exécution ✓ Personnalisable selon les besoins du client

4. **Concernant la sécurité des transactions**, les banques se remettent en permanence en question et cherchent à optimiser ou enrichir leurs services. Bénéficiant historiquement d'un positionnement de tiers de confiance, les établissements bancaires se doivent de le conserver, sans se faire disrupter par de nouveaux acteurs (FinTechs, GAFA...) plus agiles pour innover mais moins enclin pour le moment aux problématiques de sécurité et de conformité.
- L'une des tendances fortes est la lutte contre la fraude aussi bien interne qu'externe au sein de l'entreprise client. Cela se traduit notamment par les deux initiatives suivantes :



3. Faire évoluer la posture de chargés d'affaires vers un rôle de « banquier conseillé » vis-à-vis de leurs clients

Dans un but de création d'une relation plus intense avec leurs clients et différenciante par rapport à la concurrence, plusieurs banques se sont engagées dans une évolution structurante du positionnement de leurs équipes de chargés d'affaires avec la volonté de les faire évoluer vers une posture davantage de type « **banquier conseil** ». Cela se matérialise par davantage de proactivité dans la détection des besoins de leurs clients et la proposition de solutions, au travers essentiellement d'une mise en relation avec des « experts » de la banque. Ainsi, le chargé d'affaires devient en quelque sorte un pivot de la relation avec le client sans pour autant être le seul interlocuteur. Il reste néanmoins le garant de la qualité / du NPS vis-à-vis du client et de la banque.

Afin d'accentuer le mouvement « banquier conseil », le système de rémunération variable du front office est revu par certaines banques en instaurant notamment des primes sur le PNB généré ou sur la rentabilité des clients (notamment au vu des marges négatives actuellement sur les dépôts), sur le cross-selling avec la banque privée (« aller chercher le dirigeant ») ou les banquiers privés peuvent devenir les interlocuteurs du chef d'entreprise.

Ainsi, à côté des actions visant à transformer l'attitude des chargés d'affaires, les banques renforcent leurs

dispositifs de spécialistes et d'animation commerciale autour de secteurs, produits ou services tels que :

- **L'approche adhoc de certains secteurs d'activités.** Figurent généralement parmi ceux-ci en premier lieu les professionnels de l'immobilier (pour lesquels un dispositif Risques spécifique est souvent mis en place), les acteurs de la santé, les filières automobiles, de la distribution ou du textile, mais aussi parfois des secteurs plus « ciblés » tels que la production audiovisuelle ou les associations professionnelles...
- **Le conseil aux dirigeants sur leurs opérations financières importantes :** acquisitions ou cessions, évolution du capital, internationalisation restructuration de la dette, financements structurés,... Cette approche combinant par ailleurs souvent les dimensions professionnelles et patrimoniales ;
- **L'aide au développement et à la croissance,** notamment via la mise en relation de clients de tailles ou natures différentes (startups, ETI, GE, associations...) sur des thèmes transverses permettant de trouver des sujets de collaboration entre eux. Parmi ces sujets figurent aujourd'hui l'innovation technologique (exemple de la démarche WAI – We Are Innovation – du groupe BNP Paribas), le développement durable, le développement solidaire...

Vos contacts sur cette publication

- **Christophe DAVIES, Associé**
christophe.davies@ailancy.com
- **Sébastien SALVI, Associé expert en stratégie**
sebastien.salvi@ailancy.com
- **Avec la contribution d'Etienne JAOUEN, Senior Manager Banque de détail**

Ailancy, cabinet de conseil indépendant spécialisé dans les métiers de la banque de la finance et de l'assurance vous accompagne pour relever vos enjeux métiers, accompagner vos réflexions et mener à bien vos projets de transformation.



32, rue de Ponthieu
75008 Paris
Tel : +33 (0)1 80 18 11 60
www.ailancy.com

Retrouvez toutes nos
publications sur
www.ailancy.com/