

La relance de l'activité commerciale

Face à des difficultés importantes, on constate souvent que le marketing bancaire se concentre d'abord sur des objectifs de risques avant d'aborder véritablement le volet commercial. Après deux années de crise, durant lesquelles la banque s'est repliée sur elle-même avec comme objectifs l'apurement des portefeuilles et la maîtrise du nouveau risque, l'année 2000 a combiné l'évolution technologique du système d'informations et la préparation à l'euro. Les impacts sensibles d'une telle mutation n'ont pas permis de donner la pleine mesure à l'activité commerciale.

Le Plan d'Action Commerciale (PAC) 2001 (annexe V) se présente donc comme une réponse à cette situation, avec pour ambition de proposer les voies d'un redressement durable. Il traduit les différents axes de développement retenus par la direction, précisant le choix de la clientèle et des marchés avec les produits mis en avant. De plus, il indique les principaux changements à réaliser dans l'organisation commerciale et l'approche client de façon à les adapter à son effort de distribution.

Couple produit / client

Le segment des entreprises constitue désormais la cible privilégiée. Le marché des particuliers et des professionnels n'a pas été délaissé, mais l'action commerciale sera davantage ciblée sur quelques produits.

Entreprises

Le fonds de commerce de la BRA est à l'image du tissu économique antillais, composé en majorité de PME locales et d'entreprises individuelles. La BRA est reconnue comme un partenaire à part entière, mais avec des imperfections à corriger. Ses efforts de conquête doivent davantage s'orienter vers les entreprises de taille nationale, non encore clientes.

L'appartenance à un grand groupe bancaire international devrait faciliter cette démarche, du fait des synergies à rechercher entre filiales opérant sur les mêmes marchés.

■ Définition des cibles

Une liste de clients - et prospects - à contacter, en liaison avec les directeurs de groupes, a été remise à chaque directeur d'activité, membre du comité exécutif.

Au total, un potentiel de 400 entreprises représentant un chiffre d'affaires supérieur à 1,5 M€ se répartit équitablement entre la Guadeloupe et la Martinique. Le cas des îles du Nord est un peu particulier car on retrouve, en raison du statut fiscal de Saint-Martin et Saint-Barthélemy, de nombreuses entreprises inscrites sous forme de sociétés *offshore* sans activité industrielle ni commerciale avérée.

En l'absence de statistique interne, si l'on se réfère aux moyennes constatées sur un échantillon de trois autres banques régionales, on peut estimer une contribution au PNB par taille d'entreprises.

Chiffre d'affaires du client	Nb de relations entretenues par la BRA	PNB par relation
< 3 M€	100	5 K€
3 - 7,5 M€	70	10 K€
7,5 - 15 M€	30	21 K€

ESTIMATION DU PNB SELON LA TAILLE DE L'ENTREPRISE.

Ces chiffres intègrent le PNB déjà réalisé - difficilement mesurable actuellement - et la contribution complémentaire issue de l'activité commerciale développée sur les portefeuilles.

Il s'agit d'une estimation, certes insuffisante pour l'ériger en référentiel, mais qui peut donner un ordre d'idée sur les potentialités.

■ Mise en œuvre

La primauté donnée aux entreprises doit se traduire par une volonté d'optimisation des produits habituellement proposés à ce segment de clientèle. D'une manière générale, si les mêmes produits sont aussi distribués par la concurrence, le positionnement sur les trois zones géographiques doit être un atout non négligeable, à condition de bien l'exploiter. Les principales pistes de réflexion portent sur les outils de centralisation et la recherche de cohérence dans les prestations aux entreprises multi-sites.

La BRA, en affirmant l'entreprise comme cible privilégiée, a engagé une stratégie d'élargissement de son offre dans différents domaines. L'action la plus significative porte sur les crédits à taux variables. La modification attendue de la loi sur l'épargne salariale constitue également une opportunité commerciale.

Enfin, l'offre flux *via* Internet - Web Échange de Documents Informatisés, carte Corporate, développement de l'image chèque, plate-forme Answork PME (centrale d'achat sur Internet)- pourra, dès qu'elle sera disponible à la BRA, constituer un point d'entrée chez les clients. S'il ne faut pas attendre de retombée immédiate en PNB du commerce électronique -Answork, Web EDI- sa promotion engendrera, en principe, un renforcement de l'image de la banque, notamment auprès des entreprises.

Pour autant, il est apparu nécessaire d'améliorer la compétence des commerciaux sur l'ensemble de l'offre. Un programme de formation sera mis en œuvre avec la Direction du marché des entreprises du groupe auquel appartient la BRA. À ce propos, l'appui des filiales du groupe constitue un élément clé du redressement, en renfort d'expertise comme en financement classique ou structuré. Il permet notamment d'accéder à des compétences que la banque ne pourrait pas s'offrir du fait de sa taille: épargne salariale, *leasing* immobilier, fiscalité, clientèle privée haut de gamme, *cash management*.

Les financements structurés constituent l'exemple d'un soutien déterminant dans l'analyse des dix plus importants clients, pour élaborer ensemble une offre préalable permettant de mettre en œuvre une démarche construite et efficace.

De même, un ciblage sur une dizaine de chefs d'entreprise sera proposé à la filiale de gestion privée pour réaliser une proposition et une démarche commerciale.

L'objectif est clairement de regagner des positions sur ce marché, car la BRA a fortement perdu en résultat et en image de marque au cours de ces dernières années. Il est nécessaire de privilégier cette clientèle: d'une part, les conséquences seront bénéfiques sur les autres marchés et, d'autre part, la contribution au PNB de la banque est insuffisante.

L'offre technologique constitue le point d'entrée pour les entreprises déjà clientes, en démontrant que, si la BRA n'était pas présente commercialement, elle n'a pas pour autant perdu pied sur les évolutions technologiques et qu'elle est en mesure de proposer aux entreprises insulaires une offre digne d'une banque performante.

Dans la même catégorie -bien qu'il ne s'agisse pas d'une clientèle privée- les collectivités publiques constituent une cible naturelle pour la BRA. Le marché insulaire se caractérise par un nombre réduit de grandes signatures - pas plus de quinze - pour une cinquantaine de communes de plus de 2 500 habitants. L'idée est d'extraire ces dernières, qui ne présentent pas de risque, pour leur transmettre une offre écrite. Elles représentent une clientèle potentielle pour l'offre spécifique de la maison mère, la banque jouant alors le rôle de relais local. Concernant le nombre important de petites communes, l'objectif est de les traiter au cas par cas en fonction de leurs demandes, compte tenu de leur caractère risqué.

La mise en place d'une organisation totalement dédiée à cet objectif est la clé de voûte des actions envisagées - voir point 2, page 186 - qui seront nécessairement caractérisées par une volonté d'enrichissement du PNB de la BRA, compte tenu des moyens mis en œuvre.

Cette politique de développement devra se porter sur la clientèle à faible risque, afin de capitaliser sur les expériences passées. La maîtrise du risque constitue, sur ce marché comme sur les autres, un impératif incontournable.

Particuliers

À côté des produits traditionnels offerts à ce segment de marché, les prêts personnels constituent, en 2000 comme en 1999, un des axes importants de l'activité crédit, puisqu'ils présentent le double avantage de la rentabilité et de la division des risques. Ils devraient être consentis en priorité à une clientèle de bon standing, dotée de moyens suffisants, faisant de la fidélité l'élément clé de la relation avec la BRA. Si leur distribution gagne à être favorisée par un outil de *scoring* adéquat, la maîtrise de leur développement impose la mise en place d'outils de surveillance et de recouvrement sans faille (voir chapitre 10).

La mise en œuvre de l'action commerciale diffère ici de celle du marché des entreprises, même si les bases sont communes (voir PAC 2001, annexe V). L'approche de cette clientèle interviendra à trois niveaux :

■ **Campagne habitat.** L'offre campagne s'articule autour de plusieurs produits et possède volontairement un objectif de vente multiple. Au centre du dispositif se retrouve le prêt à l'habitat, auquel on ajoute l'ADI, une assurance multi-risques habitation (MRH), une carte bancaire avec ouverture d'un compte à vue, des produits de prévoyance ou d'assurance-vie. Sans être regroupés au sein d'un package, l'objectif est bien une réponse globale liée à l'ensemble des besoins financiers d'un client au moment de l'octroi d'un prêt à long terme. Le point d'entrée dans la relation reste le crédit.

■ **Pré-attribution consommation.** Une nouvelle action de soutien à la vente de prêt à la consommation sera programmée en 2001, tenant compte des résultats du dernier trimestre 2000.

■ **Nouveaux produits.** Au fur et à mesure de leur intégration dans le catalogue, la BRA pourra proposer le crédit-revente et le multi-prêt.

Professionnels

Sur ce marché, différentes évolutions de l'environnement vont affecter le comportement des acteurs. Il faudra notamment suivre l'aménagement de la loi sur les 35 heures dans les TPE et ses conséquences, mais aussi tirer profit de la loi Fabius relative à l'ouverture de l'épargne salariale aux petites entreprises.

De plus, un des enjeux majeurs sur ce marché est la captation des flux financiers par la monétique permise par les produits de transaction et la commercialisation du "compte service professionnels". L'offre "Commerçant Transac" est une solution monétique clés en main à l'attention des professionnels.

Située, dans l'offre de la banque aux professionnels, comme service central aux côtés des produits classiques relatifs à la gestion du compte au quotidien, la monétique permet une captation à la source des flux créditeurs, eux-mêmes porteurs de flux débiteurs facturés et constitutifs d'une relation potentielle sur les activités d'épargne et de crédit (voir annexe V pour le détail du PAC).

Création d'une fonction marketing

Cette création au niveau d'une filiale de 300 personnes répond à plusieurs préoccupations.

D'une part, la fréquence de sortie des produits nationaux s'est fortement accélérée en 2000, notamment dans le domaine de l'Internet. Cette tendance devrait s'affirmer dans les années à venir.

D'autre part, la mise en marché des différentes offres nécessite une expertise qui, compte tenu de la taille réduite de la BRA, ne peut être mise en œuvre que par chaque responsable de clientèle.

Une réflexion particulière a été menée sur la possibilité d'intégrer des outils de type CRM pour améliorer le contact client et assurer de bons échanges d'informations. Cette volonté est largement partagée par l'ensemble des établissements bancaires français, qui se sont engagés dans cette perspective et dont on peut tirer ici quelques enseignements à l'usage de la BRA, notamment en matière de stratégie multicanaux.

Diffusion de l'information auprès des consommateurs

On distingue deux modes de communication :

- ▶ un mode *push* consistant à mettre le produit ou service en contact, le pousser auprès du client de manière à ce qu'il devienne accessible ;
- ▶ un mode *pull* consistant à créer chez le consommateur l'envie du produit ou du service, en d'autres termes attirer le client vers le produit.

Il est plus aisé d'interpeller quelqu'un avec une image concrète qui le marque afin d'entrer en contact, puis commencer à discuter. Il ne faut pas oublier que la grande majorité des communications bancaires a pour objectif d'amener le client ou prospect à des conditions suffisantes d'écoute pour entamer une discussion : tout le travail de vente vient ensuite.

Quelques tendances fortes se dégagent des récentes évolutions générales de la communication bancaire autour du tabou de l'argent (Zollinger et Lamarque, 1999) :

- ▶ les banquiers, comme les industriels, sont en mesure de trouver une relation de confiance fondée sur une nécessaire distinction des compétences et centres d'intérêt de chacun des partenaires dans l'échange, sans connotation dominatrice : l'exemple du message de la Société Générale "conjuguons nos talents" révèle l'opérationnalité de ce schéma... à condition que chacun des partenaires soit effectivement convaincu des talents de l'autre !
- ▶ le code de communication peut abandonner l'idée d'une relation dominant-dominé que la clientèle, malgré sa possible "sous-éducation", accepte difficilement : l'accent est davantage mis sur la volonté d'aboutir à une relation interactive et personnalisée.

Le plan de communication de la BRA illustre bien cette évolution dans la politique de communication des banques.

Idées clés	<p>La BRA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • une banque pour les entreprises; • une banque régionale; • une banque de proximité; • une banque avec des procédures de décision courtes et locales.
Concurrence	<p>Pas de territoire de communication immédiatement reconnaissable et proche des préoccupations de la clientèle locale:</p> <ul style="list-style-type: none"> • utilisation pour certaines des communications "importées" de métropole (ex: Bred, Société Générale); absence de stratégie de marque; • communication locale pour les autres, mais sans véritable personnalité ni promesse engageante (ex: Crédit Agricole).
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • faire que la BRA signifie pour le client "Qualité de service"; • construire la confiance dans le contenu de la marque et devenir la référence en matière de service client; • positionner la BRA comme une banque "à part"; • personnaliser l'approche.
Contenu	<ul style="list-style-type: none"> • la banque qui n'a pas peur de parler d'argent; • la banque qui ne vend pas du rêve, mais un moyen d'agir sur la réalité; • la banque des préoccupations concrètes des particuliers ou des entreprises.

EXTRAIT DU PLAN DE COMMUNICATION DE LA BRA.

L'objectif est réellement de restaurer la confiance suite aux difficultés rencontrées par la banque, mais aussi dans un contexte où les relations sont de plus en plus dématérialisées. À l'instar de ce qui se passe dans l'industrie, la confiance est indissociable d'une amélioration de la relation client.

Stratégie multicanaux

La vocation du CRM est de coordonner l'action des différents canaux et de repérer ceux où s'effectue la vente. Or, dans le secteur bancaire, le principal lieu de consommation demeure l'agence, qui reste un atout majeur dans la relation client et doit refléter au mieux les préoccupations des banques dont l'orientation se tourne nécessairement vers le client.

■ Réintroduire le client dans l'agence

Même si la banque affirme, dans ses discours, mettre le client au cœur des préoccupations, la réalité sur le terrain est souvent tout autre.

Un décalage réel existe entre cette promesse institutionnelle à vocation *customer centric* et le quotidien d'une agence qui reste encore *product centric*. La vie quotidienne des agences est, dans la plupart des cas, centrée autour des produits à vendre. Une des conséquences de ce système est la relation statique qui lie le client à sa banque : lorsqu'il se voit refuser un crédit, il est rarement recontacté pour en discuter et suivre son évolution financière. La relation client est souvent abordée dans une logique statique et non évolutive. Le cas de la clientèle jeune est assez caractéristique de cette absence de vision dynamique.

Dans ce contexte, réintroduire le client dans l'agence est une priorité : il est nécessaire pour les banques de fournir un travail important sur l'écoute des clients. Il faut développer chez eux le réflexe qui consiste à se rendre sans état d'âme à leur banque, lorsque se pose pour eux un problème financier.

Pour parvenir à cet état d'esprit, il est nécessaire de faire de l'agence un réel lieu d'accueil et un centre événementiel. Un des principaux objectifs dans ce sens est de modifier l'attitude du personnel bancaire, en instaurant une séparation entre le client et sa situation financière, afin de créer une atmosphère de discussion d'égal à égal. Dans cette optique, c'est à l'offre bancaire de se déplacer vers le client et non l'inverse. Le client doit être incité à venir discuter dans son agence. L'offre doit susciter le projet pour qu'il vienne en discuter. L'agence doit être un élément du renforcement de la relation client et le lien entre le client et l'offre, afin d'enrichir la relation.

■ Relation à distance

La réalité du multicanaux consiste actuellement à développer la relation à distance. Le CRM met l'accent sur l'utilisation des nouveaux canaux de distribution que sont l'Internet ou les centres d'appels, en complément de la réorganisation des canaux classiques que sont les points de vente, le support client (SAV) et la force de vente.

Les plates-formes téléphoniques, qui existent depuis plusieurs d'années, sont modernisées et visent à une meilleure qualité des contacts. Elles gèrent essentiellement les appels entrants. On constate actuellement une évolution des missions du téléopérateur ; au départ preneur d'ordres, il est en train de devenir un véritable conseiller à distance, qui ne se contente plus de missions de renseignement, mais effectue les opérations courantes des clients.

Il peut ouvrir des comptes ou réaliser des transactions financières simples : achat / vente de SICAV, ordre de bourse... Il joue un rôle pédagogique d'orientation des clients dans l'univers des marchés financiers en leur apportant des repères.

La banque en ligne reste en fait largement aux mains des acteurs traditionnels : ils considèrent la banque à distance comme un canal supplémentaire de distribution des produits et services, qui doit contribuer à personnaliser la relation avec le client et à mieux suivre son activité. Pour beaucoup, le pivot de l'organisation reste l'agence. Les services à distance viennent en complément, voire en soutien de son action, en permettant aux agences de suivre ce qui se réalise entre les clients et l'établissement par ce biais.

Pour conclure, il est clair que la gestion de la relation client ne peut s'effectuer sans tenter, à un moment donné, de mesurer la rentabilité du client, voire la valeur du capital client comme évoqué plus haut. Cette volonté vise à rentabiliser les efforts commerciaux : il n'est pas rare de constater qu'un tiers des segments de clientèle ne dégage aucun bénéfice, alors que 30 % à 50 % des frais de commercialisation et de service sont gaspillés en efforts visant à acquérir et conserver ces mêmes clients.

Les principes du CRM sont généralement réservés à la clientèle des particuliers. Or la démarche peut sans doute s'appliquer aux entreprises, notamment les plus petites. En effet, dans leurs relations avec les grands groupes, les banques sont contraintes de proposer une offre cohérente et sur mesure alors que, dans le cas des PME, cette démarche est loin d'être généralisée. Une adaptation des principes, combinée avec une démarche marketing de type *business to business* à l'instar de ce qui se pratique dans l'industrie, est certainement porteuse d'une amélioration de la productivité commerciale sur ce segment.



Démarche générique de mise en œuvre de la politique commerciale

La politique commerciale se définit au travers de plans d'action annuels, construits autour de rubriques permettant un diagnostic de la situation. Ils sont généralement organisés par grandes catégories de marché.

- 1 Gestion du couple produit/client.** La première étape est la définition des cibles privilégiées, compte tenu de l'offre que l'on souhaite mettre en avant :
 - ▶ particuliers : haut de gamme, potentiel, grand public ;
 - ▶ professionnels ;
 - ▶ entreprises : petites ou très petites, moyennes, grandes.
- 2 Élaboration des plans d'action :**
 - ▶ constat : diagnostic de la situation commerciale de la banque ;
 - ▶ évolutions du marché : changement de réglementation, évolution technologique, comportement du consommateur à l'égard de certains produits...
 - ▶ enjeux pour la banque ;
 - ▶ axes prioritaires et objectifs commerciaux ;
 - ▶ éléments de maîtrise du risque ;
 - ▶ objectifs de PNB.
- 3 Élaboration de la politique de communication.**
- 4 Adaptation et réorganisation de la fonction commerciale, si nécessaire.**



Synthèse

Réorganisation de la fonction commerciale à la BRA

L'environnement économique national en 2001 n'est plus aussi porteur que celui des deux années précédentes qui avait été, de ce point de vue, particulièrement remarquable pour les Antilles. De plus, les bouleversements apportés par l'euro perturbent fortement l'activité commerciale. La mise en place des 35 heures dans les PME génère enfin de nombreuses inquiétudes chez les dirigeants.

Sur le plan régional, l'activité touristique 2001, dans la continuité des années précédentes, devrait avoir des impacts favorables et donc lisser l'éventuel ralentissement au niveau national. En revanche, la perturbation liée à l'euro risque d'être plus forte sur l'île compte tenu de sa population rurale, du faible niveau d'instruction et, de façon générale, du manque de préparation des acteurs économiques, notamment les entreprises. Ce segment constitue la cible privilégiée : les marchés des particuliers et des professionnels n'ont pas été délaissés, mais l'action commerciale sera davantage ciblée sur quelques produits (habitat en priorité).

Cette définition d'objectifs commerciaux, accompagnée d'une réorganisation des services pour mieux les atteindre, comporte différents volets.

■ Désignation d'interlocuteurs uniques.

- ▶ sites en charge du suivi quotidien des comptes (dont la liste est communiquée à la Direction des risques) ;
- ▶ coordinateurs ou centralisateurs en charge des dossiers de clients rattachés à un centre de décision, ou des dossiers multi-sites relevant de plusieurs centres ;
- ▶ au siège, une personne gérant un portefeuille de quelques grandes relations, qui suit le pouls de la réalité économique du terrain pour être à même de proposer rapidement des réponses normalisées au plus grand nombre.

■ **Amélioration du pôle particuliers.** Un poste d'adjoint est créé en agence, avec pour charge spécifique la gestion des prescripteurs - agences immobilières - et le contrôle au premier degré de l'unité et au deuxième degré des agences (définis par le contrôle interne).

■ **Organisation dédiée aux entreprises et aux collectivités publiques.** Cette création est une évolution de la structure actuelle vers une logique d'agence entreprises, sans pour autant créer de locaux spécifiques. Les collaborateurs y travaillent uniquement en portefeuilles, constitués à partir des entreprises dépassant 1,5 M€ de chiffre d'affaires - contre 750 000 € précédemment. Les dossiers de crédit ne relevant pas d'entreprises en portefeuille seront traités par le service des professionnels.

En complément de cette organisation, des partenariats d'expertise seront négociés avec les filiales du groupe auquel appartient la BRA dans les domaines suivants :

- ▶ épargne salariale ;
- ▶ crédits structurés ;
- ▶ crédit-bail immobilier ;
- ▶ offre haut de gamme des chefs d'entreprises.

■ Création d'un département marketing.

- ▶ marketing opérationnel sur les différents marchés (hors particuliers) et gestion des mises sur le marché ;
- ▶ statistiques ;
- ▶ communication externe en liaison avec la Direction des marchés ;
- ▶ pilotage de la campagne de communication du groupe ;
- ▶ réflexion, en relation avec la Direction générale, sur la mise en place d'une véritable démarche de relation globale avec la clientèle ; cette activité devient incontournable, du fait d'une nécessaire expertise et de l'accélération notable du nombre de produits proposés par la BRA.