

# Stratégie entreprises pan-européenne

La proximité du passage à l'euro fournit l'occasion d'une démarche marketing visant à présenter à la clientèle d'entreprises une offre homogène et globale couvrant la gestion de la relation, la vente de produits et de services, en Europe et dans le monde.

Hervé Quinquis  
Project co-director  
Barclays Bank PLC (France)

■ L'introduction de l'euro va considérablement changer l'environnement commercial des entreprises, qu'elles soient directement présentes au sein de l'Union ou qu'elles effectuent simplement des opérations avec leur maison mère ou leur(s) filiale(s) dans cette zone. Ce faisant, une opportunité se présente aux banques affichant une volonté d'expansion pan-européenne.

Une première phase marketing, la collecte d'informations, a permis d'étudier l'impact de l'euro sur l'entreprise en fonction de sa taille, de son positionnement sur son marché, de la nature de ses opérations et de ses flux. Pour les entretiens, une centaine d'entreprises ont été ciblées, clientes ou non du *corporate banking* de Barclays à travers l'Europe. Ils ont permis au projet euro d'identifier quatre principales catégories d'entreprises :

- les *supply chains*, entreprises générant des opérations uniquement domestiques ;
- les *traders*, montrant des flux principalement import/export ;
- les *UK multinationals*, groupes britanniques disposant d'une représentation ou d'une filiale dans les différents pays de l'UE ;
- les *other multinationals*, d'origine autre que britannique.

Cette segmentation a permis d'affiner les besoins de l'entreprise, d'adapter l'étude sur les solutions à mettre en œuvre, catégorie par catégorie, et d'enrichir la réflexion quant à la stratégie *corporate* européenne à appliquer.

L'enquête marketing a fait ressortir que les multinationales souhaitaient nouer ou conforter un partenariat avec une banque capable de développer une approche globale et homogène en termes de produits (notamment *cash management*) et de gestion de la relation.

Pour y répondre, Barclays a développé un réseau intégré, constitué de ses propres centres *corporate banking*, et décidé de conclure des accords de partenariat avec des banques commerciales leaders dans les quelques pays où le groupe n'a pas de présence *corporate*.

## Dépasser le *correspondant banking*

Les accords de partenariat vont au-delà du concept traditionnel de banque correspondante. La relation du groupe avec le client sera coordonnée à distance par le chargé de clientèle *corporate banking*, afin de proposer au client un service et un suivi personnalisés. De plus, l'*electronic banking* permettra un accès direct aux informations sur les comptes et les mouvements de fonds. La banque partenaire, pour sa part, donne accès aux systèmes automatisés de *clearing* local, l'ensemble fonctionnant ainsi de la même manière qu'au sein d'un centre *corporate banking*.

Ce réseau virtuel de distribution est renforcé par l'étroite collaboration entre Barclays Corporate Banking et Barclays Capital, la banque d'investissement du groupe, afin de faciliter l'accès aux marchés financiers.

En matière de produits, l'analyse des besoins a conduit à concentrer les efforts sur les produits et services relatifs à la gestion des flux, notamment les paiements domestiques et internationaux, les instruments de couverture, la gestion d'actifs et les produits de dettes.

Établie pays par pays, la gamme des produits euro est adaptée en fonction des spécificités du marché local. Les produits sont développés conjointement avec les responsables systèmes opérations du groupe, ce qui garantit une cohérence entre les besoins exprimés, les possibilités des systèmes informatiques et les développements nécessaires à mettre en œuvre.

## Le chargé de clientèle, pivot de l'action marketing

L'approche marketing est relayée auprès de l'entreprise par le chargé de clientèle *corporate banking*. En 1997 et 1998, ces derniers ont suivi des programmes de formation s'étalant sur douze mois sur les futurs produits et l'offre de services euro de la banque axés sur les relations commerciales internationales et plus particulièrement transeuropéennes.

Des séances de sensibilisation générale aux ateliers de travail sur des thèmes particuliers, tels que problématique des arrondis, *cash management* ou juridique/fiscalité, la formation a été très ciblée afin de permettre à chaque chargé clientèle de :

- bien comprendre les besoins bancaires spécifiques de l'entreprise ;

- apporter des solutions grâce aux différents produits (flux, trésorerie, investissement...);
- coordonner la mise en place de ces solutions, à l'échelon européen ou mondial.

Une sensibilisation a été également étendue à l'ensemble du personnel.

Pour assurer l'efficacité de cet effort de formation, un responsable euro, nommé dans chaque agence et dans chaque équipe, est notamment chargé de l'animation en interne d'études de cas représentatifs de la typologie de la clientèle de son centre d'affaires.

Les chargés de clientèle ont également recours à un centre de soutien euro qui gère une base de données, une bibliothèque et un site intranet. Par ailleurs, l'équipe euro diffuse un bulletin mensuel interne et distribue les outils marketing du groupe.

Dès novembre 1996, une première brochure euro a été adressée à l'ensemble de la clientèle *corporate*. En France, une version spécifique actualisée a été distribuée en mai 1998, présentant la problématique euro des principaux marchés financiers européens et ses conséquences sur l'entreprise.

Depuis début juillet, des *factsheets* détaillent les fonctionnalités des produits euro et des flashs «euroscopes» d'actualité sur l'euro sont diffusés également auprès des clients

Au Royaume-Uni, des conférences «euroscope» réunissent depuis 1997 une moyenne de 250 clients ; en France des spécialistes organisent des ateliers de travail sur différents thèmes.

Courant juillet, les clients se verront proposer l'ouverture de comptes euro et, à cette occasion, une lettre sera envoyée à chacun d'eux, expliquant la stratégie européenne de la banque. ●

### Une *task force* pour la clientèle d'entreprises

Démarré en 1996, le *Corporate banking euro programme* (CBEP) est organisé autour de quatre pôles principaux : analyse des besoins de la clientèle, développement de la stratégie européenne *corporate*, système/opération et communication/formation. Le groupe Barclays a d'ores et déjà consacré un budget de 150 millions de livres afin de proposer une offre attractive à sa clientèle entreprises dès le 1<sup>er</sup> janvier 1999.

Le projet CBEP regroupe au Royaume-Uni plus de 200 personnes. Trois sites *corporate* bénéficient d'une structure autonome sous la responsabilité d'un *project manager* : Paris, Francfort et Dublin. A Paris, l'équipe euro du CBEP compte une trentaine de personnes.



Jeudi 1<sup>er</sup> octobre 1998

de 8 h 30 à 12 h 30,  
18, rue de La Fayette, 75009 Paris



# Quelles évolutions pour les systèmes d'information ?

*Avec une enquête exclusive de IDC sur les attentes des utilisateurs*

**Président de séance : Jacques Halperin**  
Directeur général adjoint, SAP

8 H 30 **Accueil des participants**

8 H 45 **Introduction**

François-Xavier de Fournas, directeur général,  
BRED Banque Populaire

9 H 00 **Résultats d'une enquête exclusive sur les attentes des utilisateurs**

Eric Ochs, directeur général, IDC

9 H 30 **Progiciels intégrés ou développements spécifiques ?**

Lionel Lavigne, associé, Ernst & Young

10 H 00 **Les dispositifs informatiques au service de la fiabilité et de la disponibilité de l'information**

Jalil Berrada, responsable des SI, BNP

10 H 45 **Connaître les clients pour mieux mesurer leur rentabilité**

Bernard Tournier, directeur du contrôle de gestion,  
UECIC

11 H 15 **Les exigences d'une vision consolidée des risques**

Marthe Parent, directeur des risques opérationnels  
et du reporting, Paribas

11 H 45 **Maîtrise de la sécurité des systèmes d'information**

Jean-Claude Hillion, inspecteur,  
Commission bancaire

**Renseignements** : Monique Souci,  
18 rue La Fayette 75009 Paris

☎ 01 48 00 54 04 ; fax 01 48 24 12 97 ;

Internet : [www.revue-banque.fr](http://www.revue-banque.fr)