

OFFRE BANCAIRE

RENTABILISER L'EXPERTISE GRÂCE AUX ETI



Nicolas Bontemps

Directeur du marché des entreprises

Crédit Agricole d'Ile-de-France

Entre banque commerciale et BFI, quels sont les interlocuteurs bancaires des ETI ? Leur niveau de sophistication, les montants en jeu, leurs besoins ainsi que leur organisation interne sont très hétérogènes. Ce qui oblige les banques à faire du sur-mesure. Deux caisses régionales du Crédit Agricole, très actives sur le segment, livrent leur expérience.

■ Comment êtes-vous organisés pour traiter les dossiers d'ETI ?

Le Crédit Agricole d'Ile-de-France est doté de deux structures dédiées aux entreprises : les centres d'affaires pour les PME-PMI de 3 à 100 millions d'euros de chiffre d'affaires, et une équipe « grandes entreprises » pour les sociétés de plus de 100 millions. Dans notre classification interne, les ETI vont de 40 à 500 millions d'euros de chiffre d'affaires. Elles sont donc à cheval sur les deux organisations. Elles sont pourtant bien notre cœur de cible. Nous sommes depuis deux ans dans un processus de refonte de la segmentation de notre clientèle entreprise pour les traiter de manière plus adaptée, tout en dirigeant

les PME vers des offres un peu plus industrialisées. Nous comptons actuellement 500 ETI dans notre portefeuille.

■ Pourquoi miser sur cette cible des ETI ?

Nous investissons dans des expertises à destination des entreprises. Mais pour que l'utilisation de ces expertises, et donc leur retour sur investissement, soient suffisants, nous ne pouvons pas nous concentrer sur les trop petites entreprises. Quant aux très grandes entreprises, bien que nous en ayons quelques unes en portefeuille, elles ne constituent pas notre cœur de cible pour des questions de structures : nous sommes une caisse régionale de Crédit Agricole et pas une banque de financement et d'investissement. À chacun son rôle.

■ Très concrètement, quel cheminement suit un dossier d'ETI qui s'adresse à vous ?

Une ETI a d'abord en face d'elle un chargé d'affaires entreprise qui est le pivot de la relation : c'est « son » banquier. Ceux basés en centres d'affaires gèrent un portefeuille de 50 à 60 entreprises, tandis que ceux dépendant de la direction des grandes entreprises ne dépassent pas la cinquantaine de dossiers. Ce chargé d'affaires a les compétences et les moyens à disposition pour offrir à ces ETI, les services de base de banque commerciale : financement à court terme, à moyen terme, services de flux et de traitement des opérations bancaires, placement de la gestion de trésorerie. Lorsqu'il identifie des problématiques un peu plus complexes, il peut se faire assister d'experts. Ces équipes, propres à la caisse régionale, agissent en transversal, à la fois pour les centres d'affaires et la direction des grandes entreprises.

■ Quels sont ces services d'expertise ?

Nous disposons d'une équipe de financements syndiqués qui s'occupe à la fois d'échanger avec le client



sur les conditions du marché des financements (documentation, prix...), monter avec lui un *term sheet* et aller chercher les banques pour participer à l'opération. Ces banques peuvent être celles du *pool* bancaire de la société ou d'autres qu'elle ne connaît pas encore.

Les chargés de relation peuvent également s'appuyer sur une équipe de financement d'acquisition avec effet de levier (les OBO notamment). Le client va avoir besoin de s'endetter plus que ce à quoi il est habitué, avec ou sans intervention d'un investisseur financier extérieur. Il a alors besoin de techniques spécifiques que fournit cette équipe.

Nous disposons également d'une petite salle de marché commerciale. Nous n'y faisons pas de *trading*, mais seulement de l'intermédiation : elle apporte aux entreprises clientes, et particulièrement aux ETI, des services de couverture de taux, de change et de placements structurés sur-mesure, à capital garanti. Les PME ont moins besoin de cette salle de marché car elles empruntent généralement à taux fixe et effectuent leurs couvertures de change via un service en ligne.

Enfin, nous sommes dotés d'une banque d'affaires. Le chargé d'affaires peut solliciter des ingénieurs d'affaires qui n'ont pas en charge d'exécuter les transactions, mais seulement de les originer. Ils doivent aider le chargé d'affaires à qualifier le projet du client puis lui proposent de se retourner vers la bonne structure du groupe Crédit Agricole qui prendra le relais dans le traitement du dossier. Pour l'ingénierie patrimoniale haut de gamme, on fait ainsi intervenir des spécialistes de la BGPI[1] ou de la Compagnie Financière Edmond de Rothschild. Pour les opérations de haut de bilan, type introduction en Bourse ou grosses fusions-acquisitions, on fait appel à Crédit Agricole CIB. Pour les plus petites opérations de fusions, on passe plutôt par Sodica. Souvent, des équipes mixtes doivent être mises en place pour traiter le besoin complexe du client de façon coordonnée.

■ Proposez-vous des offres aux dirigeants-propriétaires de ces ETI pour optimiser leur patrimoine ?

En effet : une équipe de conseillers patrimoniaux spécialisés dans l'accompagnement des dirigeants d'entreprise peut prendre le relais. Dans notre cas, les ETI sont souvent des entreprises à caractère patrimonial, que le capital soit entre les mains d'une famille ou d'un groupe de *managers*. Dans une grosse PME bancaire comme la nôtre, nous avons les moyens de mettre en rapport les ingénieurs patrimoniaux et les chargés d'affaires entreprises, pour couvrir simultanément les préoccupations

professionnelles et personnelles du chef d'entreprise. Les ETI présentent souvent des dossiers plus intéressants que les PME pour ce type de synergies, que ce soit en termes de risques comme de palette d'outils possibles. Là encore, les montants en jeu doivent être suffisants pour justifier le recours à ces services spécialisés tout en restant dans des niveaux de commissions raisonnables pour le client.

■ Comment a évolué la relation bancaire avec les ETI avec la crise ?

Je ne crois pas qu'il y ait eu de différences entre les PME et les ETI. Il faut d'abord leur rendre hommage pour leur réaction rapide. Contrairement à la crise de 1993, elles ont très vite senti que la crise financière allait se transformer en crise économique. Par ailleurs, on peut souligner l'attitude très responsable de la place bancaire de Paris. Avec ou sans l'intervention du Médiateur, les banques se sont rapidement réunies pour aider les PME-ETI à passer cette période difficile : des rééchelonnements de dettes ont été consentis pour les entreprises dont la qualité intrinsèque n'était pas mise en cause mais qui payaient le prix d'un choc exogène. Cette démarche était néanmoins plus simple dans le cas des ETI, car elles avaient parfois des *pools* de banques déjà organisés dans le cadre d'un crédit syndiqué. Nous sommes en tout cas ravis que l'expérience de la crise ait montré qu'avoir plusieurs banques non coordonnées pouvait être très bien pour une entreprise pour obtenir des conditions différenciées, mais qu'au moment des difficultés, un *pool* bien organisé facilitait la résolution des problèmes.

■ Quelle différence de traitement faites-vous entre les ETI dont vous traitez uniquement les flux et celles pour lesquelles vous accordez des financements ?

On ne peut pas parler de différences de traitement. Un client qui a besoin de placement ou de services de flux et ne souscrit pas de crédit est tout aussi intéressant.

■ Vous connaissez tout de même moins bien ces clients-là...

Nous n'entrons pas en relation avec une entreprise sans avoir fait un dépouillement des comptes, y compris pour une simple gestion des flux, ce qui est une pratique rare sur la place de Paris. Nous voulons avoir une idée de la qualité intrinsèque du client, à partir des données facilement accessibles. Cela a une vertu pédagogique pour nous puisque c'est ainsi que nous apprenons à connaître ce client et donc, la nature de ses besoins. C'est riche d'enseignements pour l'action commerciale. ■

[1] Banque de Gestion Privée Indosuez.