

Pour conquérir les PME, les banques doivent les considérer comme un marché spécifique qui nécessite non seulement des démarches marketing adéquates, mais aussi une organisation et une attitude commerciale qui lui sont propres.

# PME : un segment stratégique à part entière



**Thierry Laborde**  
Responsable animation  
commerciale entreprises  
BNP

La levée, en 1985, de l'encadrement du crédit a marqué le signal de l'ouverture du système bancaire français à la concurrence et à la modification irrémédiable du rapport de force entre la banque et ses clients. Parallèlement, des nouveaux entrants ont réalisé des percées parfois spectaculaires – le Crédit agricole par exemple – bouleversant l'ordre établi. Conscientes de ces évolutions, les banques ont segmenté leurs marchés, modifié leurs organisations commerciales et développé la fonction marketing. Focalisé en premier lieu sur le marché des particuliers, ce vaste mouvement a touché le marché des entreprises au début des années 90.

A ce stade, si nous considérons l'activité bancaire de proximité sur le marché des entreprises et ses grandes lignes de métiers, il est indispensable de se poser la question du positionnement du segment de marché des PME. En d'autres termes, doit-on le considérer comme un segment marketing ou un segment stratégique à part entière ?

La question est importante car le positionner comme un segment stratégique, c'est lui attribuer alors des compétences, une organisation et des facteurs clés de succès qui lui sont propres. Si plusieurs grandes banques nationales se sont limitées, nous semble-t-il, à une approche plutôt marketing de la question, certains concurrents spécialisés sont allés plus loin et ont adapté leur organisation interne à ce marché lui reconnaissant ainsi de fortes spécificités.

## L'analyse de la chaîne de valeur de l'activité

La chaîne de valeur s'articule autour de quatre maillons essentiels : l'approvisionnement (l'accès aux ressources), la conception, la gestion et la commercialisation.

- Les banques disposant de ressources peu coûteuses, bénéficient d'un atout non

négligeable. Mais dans de nombreux cas, ces ressources sont insuffisantes et les réseaux bancaires sont obligés de recourir aux marchés financiers pour un coût supérieur. Les établissements doivent donc trouver d'autres sources de recettes, notamment par le biais des services qu'ils facturent sous forme de commissions. L'évolution du métier traditionnel de banque déplace ainsi les sources de l'avantage concurrentiel vers d'autres activités qui requièrent des compétences plus complètes.

- L'innovation produit/service est au cœur de la concurrence que se livrent les opérateurs et constitue une source de différenciation. Les établissements bancaires qui ont réalisé des innovations pour les grandes entreprises ont été à même de développer une offre similaire pour les petites entreprises. De même, ceux qui distribuent des produits/services en marge de leur activité principale (affacturation, produits d'assurance, service de renseignements commerciaux...) offrent une gamme adaptée aux besoins des PME, ce qui leur confère un avantage concurrentiel.

- La fonction gestion joue également un rôle prépondérant dans la recherche d'avantages concurrentiels en termes de coût, compte tenu des impératifs de productivité de l'ensemble de la profession bancaire. L'amélioration de cette fonction a un double objectif, la réduction des coûts pour l'établissement et l'amélioration de la qualité du service rendu aux clients (notamment en termes de délais, de rapidité de décision), ce qui passe par :

- l'allègement des structures centrales ;
- la décentralisation des décisions ;
- une meilleure organisation du travail individuel et collectif.

Enfin la commercialisation et le suivi client, fonction primordiale de l'activité, se situent au niveau du réseau et des commerciaux qui sont la clé de la relation banque-PME. Pour être efficace, elle implique l'organisation des forces de vente par marché, le développement de services

annexes, le soutien du réseau, l'approche globale des besoins des clients et la décentralisation des responsabilités commerciales vers les agences.

## Les facteurs clés de succès

La capacité de disposer d'un réseau constitue un avantage réel vis-à-vis d'une clientèle de proximité comme celle des PME alors que ce facteur est moins prégnant vis-à-vis des grandes entreprises.

Disposer d'un réseau et d'une forme de vente dédiée à un marché de clientèle n'est pas suffisant à l'heure où se modifient les comportements de la clientèle et s'exacerbe la concurrence. La recherche de l'efficacité commerciale autant que celle de la productivité doit être poursuivie pour espérer couvrir les coûts de fonctionnement du réseau et développer l'activité. Cet objectif peut être atteint en travaillant sur quatre axes : stratégie commerciale, technologie (les systèmes d'informations commerciale et marketing), organisation et ressources humaines.

C'est sur le facteur humain que le défi est le plus difficile à relever. Comme dans la plupart des secteurs, la lenteur de l'évolution du comportement des hommes op-

pose le plus grand obstacle au changement. Les réflexions marketing et organisationnelles des directions centrales sont souvent pertinentes et innovantes, mais tout le monde éprouve des difficultés à faire descendre ces stratégies sur le terrain parce que les banques ont du mal à changer le comportement des populations commerciales et leur mode d'animation.

Nous avons constaté dans la chaîne de la valeur l'importance croissante de la capacité d'innovation des banques comme une des principales sources de différenciation. Bien qu'attachant toujours une valeur très importante à la relation humaine, les PME revendiquent aujourd'hui une offre bancaire adaptée à leurs spécificités et dimensionnée au niveau de leurs besoins.

La maîtrise des coûts de traitement constitue la capacité pour la banque d'entrer dans une logique industrielle pour gérer les moyens de paiements de ses clients. Cette logique doit l'amener à développer ses compétences dans le domaine de l'organisation interne et à remettre en cause des modes de fonctionnement souvent dépassés. Elle doit aussi la conduire à se fixer des objectifs de gains réguliers de productivité. L'enjeu est crucial vis-à-vis de tous les segments de clientèle : il s'agit de pouvoir rester dans le marché dans un contexte de



*«[...] pratiquer des prix d'appels vis-à-vis de cibles de PME de qualité, que ce soit dans le domaine du crédit, de la gestion des moyens de paiement et plus particulièrement des transferts internationaux.»*

baisse inexorable des prix tout en préservant les marges et de se préparer à la disparition de la plupart des dates de valeur.

L'univers bancaire est ressenti par les chefs d'entreprise comme gris et uniforme. L'image de la banque «institution» est tellement forte qu'elle occulte les efforts de différenciation des banques dans l'offre et le service, et rend celles-ci inaccessibles. Mais cette situation n'est pas une fatalité et l'exemple de la Banque populaire qui semble s'être affranchi de cette image nous le montre. La progression récente de sa pénétration chez les PME atteste également du puissant facteur d'attractivité que peut constituer ce capital de notoriété.

La gestion rigoureuse du risque est le socle sur lequel doit se bâtir toute politique de distribution de crédits. Pour avoir oublié ce principe à la fin des années 80, les banques ont payé un lourd tribut avec la dégradation de la conjoncture. Une étude récente de la Banque de France sur les risques PME souligne l'acuité du problème vis-à-vis de ce segment de clientèle sous un triple éclairage :

- l'octroi de crédits aux PME représente une activité essentielle pour le système bancaire dans son ensemble ;
- les PME sont particulièrement vulnérables en France. Par leur taille souvent modeste, leur spécialisation économique et l'insuffisance de leurs fonds propres, les PME représentent pour les banques un niveau de risque exceptionnellement élevé qui requiert un grand professionnalisme ;
- le contexte concurrentiel ne laisse pas aux banques une grande marge de manœuvre pour répercuter le coût du risque. Celui-ci est difficile à estimer sur les PME et il ne faut pas oublier qu'il se situe aujourd'hui à son apogée en cette période de reprise du cycle économique. Des études réalisées récemment par Sofaris et la BNP ont permis d'estimer ce coût dans une fourchette de 2,5 à 4 %. Si l'on rapproche ce taux des conditions que nous constatons aujourd'hui sur le marché, il est clair qu'un tel niveau de «casse» n'est pas répercutable sur le prix du crédit aux PME et qu'il ne pourra pas indéfiniment ponctionner les recettes des autres activités elles-mêmes soumises à de fortes pressions concurrentielles.

## Proximité, notoriété et politique de prix différenciée

Si tous les grands établissements à réseau généraliste entretiennent des relations avec les PME, il est intéressant de constater que quelques banques réunissent un certain nombre de points communs qui expliquent leur réussite. Nous en avons ainsi retenu trois principaux.

**L'ancrage régional et de proximité.** Nous avons souligné l'importance d'un réseau de proximité pour l'exploitation du marché des PME. Ces dernières années, les grandes banques généralistes ont mis en place des organisations dédiées avec l'objectif de renforcer par la spécialisation le professionnalisme des interlocuteurs des entreprises. Si une telle réforme a eu incontestablement un écho positif auprès des entreprises d'une certaine dimension, les plus petites d'entre elles plus attachées à la proximité géographique et relationnelle n'y ont pas toujours trouvé leur compte. D'autres enseignes n'ont pas fait ce choix et ont maintenu le suivi de leurs clients entreprises dans l'ensemble de leur réseau avec des banquiers généralistes (directeurs d'agences le plus souvent) ou disposent d'un réseau très dense qui leur permet de bénéficier d'un avantage concurrentiel en termes de proximité. Enfin, ces banques ont largement communiqué sur les spécificités régionales avec un écho particulièrement positif auprès des acteurs économiques locaux que constituent les PME.

**L'image des banques des PME.** Quelques banques ont, pour des raisons de taille et de vocation historique, concentré leurs efforts sur le marché des PME au détriment de celui des grandes entreprises, pour elles difficilement accessibles. Elles ont ainsi pu développer une culture PME au sein de leur organisation et, considérant ce point comme un outil, largement communiquer pour construire une image solide de banques proches des PME.

**Une politique de prix offensive.** Dans un contexte de forte concurrence où la différenciation reste limitée, la pression à la baisse des prix est permanente et inéluctable. Voulant résister à cette tendance redoutable, beaucoup de banques ont limité leur stratégie «prix» à des attitudes de défense et à la recherche d'opportunités, de nouvelles commissions ont été appliquées sans discernement à toutes les entreprises, hormis auprès des plus importantes considérées à tort ou à raison comme plus profitables pour les banques ou plus prestigieuses et dont le pouvoir de négociation est plus important. Quelques intervenants, dans le cadre d'une stratégie de conquête de nouveaux clients, ont modulé avec un certain succès ce type de comportement. Ils ont su pratiquer des prix d'appels vis-à-vis de cibles de PME de qualité, que ce soit dans le domaine du crédit, de la gestion des moyens de paiement et plus particulièrement des transferts internationaux. En résumé, ils ont mis en œuvre une politique de prix différenciée en réussissant à donner l'image de banques moins chères et plus dynamiques sans brader leurs comptes de résultat. ■