



MEMOIRE DE MASTER 2

Présenté et soutenu par LUDOVIC ETHEVE

En vue de l'obtention du Master 2

Mention monnaie, banque, finance, assurance

Sous la direction de Madame Chantal SCHAFFHAUSER Monsieur MATMOUR Abdelkader



Comment la banque de détail maintient-elle ses relations sur le marché du professionnel ?



TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	3
Présentation de l'entreprise	4
Présentation de l'environnement professionnel	4
INTRODUCTION.....	5
I. Le savoir-faire du conseiller, un véritable enjeu pour assurer la continuité de la relation banque-entreprise.	6
A. Les compétences du banquier mises à rude épreuve.....	6
1) L'entrée en relation, une étape cruciale.....	6
2) La détermination des besoins des professionnels.....	8
3) La gestion de la relation au quotidien	12
B. La conquête du marché professionnel pour développer son portefeuille.....	14
1) Le carnet d'adresses : un indispensable pour étoffer son portefeuille	14
2) La prospection commerciale : une opportunité d'étendre ces relations.	16
3) Les attentes des clients	18
C. Les limites de la relation entre conseillers et professionnels	20
1) Le conseiller professionnel entre responsabilité et confidentialité	20
2) Entre la posture professionnelle et la corruption.....	22
3) L'intermédiaire dans les prises de décision.....	24
II. La relation banque-entreprise est impacté par de nombreux facteurs, qui vont l'amener à se réinventer.....	25
A. L'environnement bancaire en tension	25
1) L'émergence d'un nouveau mode de financement.....	26
2) De nouveaux acteurs émergent sur le marché du professionnel.	28
3) La banque de détail entre néo-banque et concurrences et services	30
B. Face à la crise sanitaire, les banques doivent s'adapter	32
1) L'état donne les moyens pour accompagner les entreprises	32

2) Un soutien nécessaire, mais un regard attentif face aux nouveaux projets.	34
3) Entre adaptation et changement opérationnels, comment la banque s'organise dans la relation face à la crise sanitaire ?.....	36
C. Quel avenir pour les réseaux d'agences et les conseillers professionnels face à toutes ces avancées dans le domaine bancaire ?.....	38
1) La spécialisation du conseiller professionnel	38
2) La banque doit se concentrer son innovation sur les besoins des professionnels.....	41
3) Le changement de modèle opérationnel	43
CONCLUSION.....	46
BIBLIOGRAPHIE	47
Bibliographie annexes	55
ANNEXES 56	
ANNEXE 1 : Organigramme de l'entreprise	57
.....	57
ANNEXE N°2 : Environnement de l'agence et pourcentage de clients par secteur d'activités	58
ANNEXE N°3 : Exemple Extrait de KBIS	59
ANNEXE N°5 : Résultat du nombre d'entrées en relations	61
ANNEXE N°6 : Résultat semaines d'animation pour les besoins de protection du professionnel	62
ANNEXE N°7 : Résultat des bilans récupérés (Renouvellement ligne de découvert)	63
ANNEXE 8 : Diagnostic S.W.O.T de l'agence Mulhouse Europe.....	64
ANNEXE N°9 : Résultat Synergie entre les collaborateurs	65
ANNEXE N°10 : Résultat Recommandation.....	66
ANNEXE N°11 : Sondage sur les attentes des professionnels	67
ANNEXE N°12: Comparaison Société Générale-Qonto	73
ANNEXE N°13 : Nouvelle Formule Société Générale Multirisque des professionnels	74
.....	74
ANNEXE N°14 : Tarif Shine.....	75
ANNEXE N°15 : Graphique défaillance des entreprises, INSEE	76
ANNEXE N°16: Avantage Crédit vs LOA.....	77
ANNEXE N°17 : Bilan des compétences	78

REMERCIEMENTS

J'aimerais particulièrement remercier toutes les personnes qui ont participé à la rédaction de ce mémoire.

Tout d'abord, je tenais à remercier Monsieur MATMOUR Abdelkader, responsable du Master Monnaie, Banque, Finance, Assurance ainsi que Madame LEDERMANN Doris, responsable pédagogique de l'École Supérieure de la Banque qui m'ont accepté dans ce cursus. Effectivement, l'intégration dans ce Master en alternance représentait pour moi un véritable enjeu d'avenir, qui m'a donné les moyens de mes ambitions professionnelles. De plus, il m'a permis de me former à toute la technicité dans le domaine de l'analyse financière, qui est essentielle dans le cœur de métier, mais aussi d'aiguiser mon sens de la négociation commerciale à travers les cours qui nous ont été dispensés. De même, je les remercie pour leur capacité à nous avoir assuré des cours de qualité avec la collaboration de tous les professeurs et intervenants malgré la situation sanitaire.

Ensuite, je tiens aussi à remercier ma tutrice Chantal SCHAFFHAUSER, responsable de l'unité commerciale du marché professionnel à Mulhouse Europe à la Société Générale. Je tenais à la remercier pour son engagement dans ma formation tout long de mon année d'alternance et de l'accompagnement qu'elle a su mettre en œuvre afin que je puisse continuer à me perfectionner.

Par ailleurs, je tenais à remercier l'ensemble de mes collaborateurs de l'agence de Mulhouse de la Société Générale pour leur belle cohésion d'équipe où j'ai pris un véritable plaisir à travailler, mais également pour leur professionnalisme et leur bienveillance au quotidien.

Et enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à Oumaima Jerjir, Ina Agbo et Illias Feddal qui m'ont toujours soutenu durant ces deux années et encouragé au cours de la réalisation de ce mémoire.

Présentation de l'entreprise

Au cours de ces deux années d'alternance, j'ai eu l'opportunité de travailler au sein du groupe Société Générale, la première année consistait à se former sur le métier de conseiller particuliers, et la deuxième année, j'ai fait le choix de me spécialiser sur le marché des professionnels. Cet établissement bancaire a été créé par un groupe d'industriels et de financiers avec pour aspiration de développer le commerce de l'industrie en France. Depuis sa création, elle a su s'adapter à l'environnement bancaire, en développant ses agences et ses partenariats à travers le monde. Malgré la crise sanitaire, la Société Générale fait partie du podium sur le classement bancaire recommandé par les clients, soit la troisième place et elle compte plus de 138 000 collaborateurs dans 62 pays. Sur le marché professionnel bancaire Société Générale détient 7% du marché. Par ailleurs, elle a décidé de mettre en avant 4 valeurs essentielles pour assurer le bon fonctionnement de son activité, ces derniers restent en adéquation avec ses collaborateurs et ses clients :

- ✓ **L'esprit d'équipe** : Travailler en synergie en assurant une bonne cohésion avec les collaborateurs et mieux développer ses relations clientèle.
- ✓ **L'innovation** : Dans un monde bancaire qui ne cesse d'évoluer, elle a su mettre en place dans ses réseaux d'agences de nouvelles technologies à disposition de ses clients et personnels.
- ✓ **La responsabilité** : Face aux réglementations bancaires qui imposent aux banques des contraintes, elle a construit sa responsabilité et son éthique afin de répondre aux besoins de l'ensemble des parties prenantes.
- ✓ **L'engagement** : Tous les collaborateurs participent à une formation d'expertise afin de développer leur compétence et s'engagent à maintenir cette satisfaction clientèle.

Présentation de l'environnement professionnel

À proximité de la gare et situé en plein centre-ville, durant mon alternance, j'ai exercé mes fonctions au sein de l'agence de Mulhouse Europe. Elle est la deuxième ville la plus peuplée d'Alsace. Ainsi, elle possède un fort tissu commercial et industriel, notamment dans le secteur du commerce, transport et des prestations de services. Selon l'INSEE depuis 2015, « *la création d'entreprise connaît une forte croissance soit 1310 en 2019* »¹. De plus, proche de l'Allemagne et la Suisse c'est une ville qui possède un excellent réseau de transport. L'agence de Mulhouse est l'une des plus grandes agences de l'unité commerciale de Mulhouse qui est moderne avec un espace de libre-service disponible du lundi au dimanche de 7 H à 22 h. Elle est composée de 2 conseillers professionnels² sur l'agence et de 4 au total au sein de l'unité commerciale réparti sur différentes agences. D'après les informations que nous avons recueillies soit 221 clients à Mulhouse et sur l'unité commerciale 850 clients³.

¹ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4762953?geo=EPCI-200066009>, Démographie des entreprises en 2019 à Mulhouse

² Annexe 1 : Organigramme de l'entreprise

³ Annexe 2 : Environnement de l'agence et pourcentage de clients par secteur d'activités

INTRODUCTION

La banque est une institution majeure au sein de notre société. Par ailleurs, le dictionnaire Larousse définit la banque comme étant un « *Établissement financier qui, recevant des fonds du public, les emploie pour effectuer des opérations de crédit et des opérations financières, et est chargé de l'offre et de la gestion des moyens de paiement* ».

Auparavant très peu présent au sein des stratégies bancaires, la relation banque-entreprise s'est imposé petit à petit au cœur des stratégies bancaire. En effet, de nos jours avec une montée accrue de la concurrence sur le marché bancaire, les banques se doivent de plus en plus d'innover. La relation banque-entreprise semble alors devenir un aspect indispensable et crucial au sein du domaine bancaire. Cette focalisation sur les besoins, va permettre aux banques de fidéliser un plus grand nombre de prospects et ainsi accroître leur chiffre d'affaires. Nous l'aurons alors compris, la relation bancaire consiste donc pour la banque d'adopter une stratégie plaçant le client comme un acteur majeur de cette relation, dans le but de fidéliser le client et ainsi lui proposer toute une gamme de services. Cela demande alors, une réelle implication du banquier dans la relation, car il se doit de décoder les besoins du client afin de lui apporter une aide adéquate et ainsi concurrencer les autres marchés. Selon les secteurs d'activités suivants : artisans, commerçants, professions libérales, agriculteurs, TPE (très petite entreprise) le conseiller professionnel devra segmenter son portefeuille.

Pour ce faire, ce dernier dispose de nombreux outils développés dans un seul but : développer la relation client. Cependant, la société a connu de nombreux changements économiques, mais également de nombreuses crises, malgré ces difficultés la banque a su rester une institution majeure au sein de notre société, nous pouvons alors nous poser la question suivante : **Comment la banque de détail maintient-elle ses relations sur le marché du professionnel ?**

Mon raisonnement s'est construit premièrement sur mon expérience en agence, très formatrice qui m'a permis de mettre en évidence les principales difficultés du métier et de réfléchir sur les nouvelles transformations que la banque pourrait apporter à l'avenir. Notamment sur la gestion des risques et des conflits que gère le conseiller professionnel. Et deuxièmement, sur un travail de recherche permettant de légitimer mes propos.

Pour répondre à notre problématique nous allons voir dans une première partie que le savoir du conseiller est un véritable enjeu notamment lorsqu'il s'agit d'assurer la continuité de la relation banque entreprise. Cette première partie sera composée de différentes sous-parties permettant d'argumenter ce propos. Ainsi, dans une seconde partie, nous verrons que de nombreux facteurs vont venir impacter cette relation banque-entreprise et ainsi mener cette dernière à se réinventer.

I. Le savoir-faire du conseiller, un véritable enjeu pour assurer la continuité de la relation banque-entreprise.

Le savoir-faire est un ensemble de connaissances théoriques et pratiques d'un corps de métier, dans un environnement qui évolue constamment, le professionnel de la banque doit appliquer les règles qui lui sont imposées par l'établissement bancaire tout au long de la relation. Pour maintenir la durabilité de la relation clientèle, le banquier devra impliquer ses compétences acquises afin de déterminer le ou les besoins des professionnels, mais également appliquer un savoir-être qui pourra s'observer à travers les prises de décisions dans la gestion de la relation.

A. Les compétences du banquier mises à rude épreuve.

Selon Guy le Boterf « *la compétence est la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte de données*⁴ » En outre, le banquier doit être capable de construire un raisonnement et des solutions cohérentes durant toute la relation d'affaires. Lors d'une entrée en relation, ce dernier doit savoir appliquer les règles imposées par son établissement avant d'entamer l'ouverture du compte. Mais alors comment le banquier peut-il appliquer ces règles ?

1) L'entrée en relation, une étape cruciale

Dans un premier temps, le conseiller professionnel doit identifier le secteur d'activité ou des fiches métiers et appliquer les mesures de vigilances, car il sera confronté à des risques plus ou moins variables face au blanchissement et financement du terrorisme. Prenons l'exemple d'un vendeur de véhicule pour particulier, le professionnel qui récupère et reprends les voitures d'occasion à des particuliers s'expose à de vices cachés notamment s'il y a une fausse information au niveau du kilométrage, ce genre d'activité de vente de véhicule est refusé d'office à l'ouverture à la Société Générale. Ainsi, pour une ouverture de compte professionnel, quelle que soit l'activité, le conseiller se doit d'appliquer une procédure d'identification des nouveaux clients et ne pas ouvrir la relation d'affaires tant que l'identité du client n'est pas vérifiée. « *Le code monétaire et financier (CMF) dispose que la banque, préalablement à l'ouverture d'un compte, doit vérifier le domicile et l'identité du postulant qui est tenu de présenter un document officiel portant sa photographie*⁵ ».

⁴ LE BOTERF (G), *Construire les compétences individuelles et collectives*, édition d'organisation Eyrolles, 2011, p.75

⁵ Article R 312-2 du Code Monétaire et Financier :
https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000021020725/2009-09-05

L'identification doit se faire aussi sur le passif du prospect, il y a des outils spécifiques qui sont fréquemment utilisés par le conseiller professionnel notamment le Fiben, crée en 1982. Il s'agit d'une base de données bancaire gérée par la Banque de France permettant d'évaluer les risques de défaut des entreprises. Ensuite, il y a le FCC (le fichier central des chèques) qui identifie si un individu a été enregistré comme interdit bancaire, c'est notamment le cas lorsqu'une personne effectue des achats et règle avec un chèque sans provision. Enfin, il y a le FICP (fichier central des incidents de paiements) qui recense les incidents de paiement caractérisés sur les crédits, qui n'ont pas été remboursés. En somme, ces vérifications doivent être réalisées en amont afin de minimiser les risques pour la banque. Après avoir identifié son interlocuteur, le banquier récolte les informations sur la société qui existent déjà ou qui est en création. Dans un premier temps, il y a le KBIS⁶, qui est l'immatriculation d'une société au registre du commerce et des sociétés qui atteste son existence juridique et il faudra que le banquier demande également les trois derniers relevés de compte permettant d'observer comment le client gère ses comptes privés dans l'autre banque. Dans un second temps, il y a les statuts qui regroupent l'ensemble des droits et des obligations juridiques qui lient les associés, personnes physiques et morales. Et enfin, dans le cadre de la constitution d'une société, il y a un compte de capital qui doit être créé pour permettre aux individus faisant parti de la société de faire le dépôt. Lorsque les individus reçoivent les apports nécessaires, ces derniers sont tenus de verser en numéraires souscrit et indiquer le nombre d'actions souscrites en contrepartie.

Voici une liste d'exemples des souscripteurs d'actions pour la constitution d'une société.

Etat des souscription et des versements

Noms, prénoms et adresse des souscripteurs	Nombre d'actions souscrites	Montant des souscriptions	Montant des versements
<i>(nom, prénom et adresse de l'actionnaire 1)</i>	100	10 000 euros	10 000 euros
<i>(nom, prénom et adresse de l'actionnaire 2)</i>	100	10 000 euros	10 000 euros
TOTAL	200	20 000 euros	20 000 euros

Source : Le coin des entrepreneurs, la liste des souscripteurs.

De même, lors de l'ouverture d'un compte de capital le conseiller professionnel doit s'assurer que chaque personne faisant partie de la société effectue bien le dépôt de la somme initiale qui était convenu sur les statuts. De plus, lors d'une entrée en relation le conseiller professionnel se doit de poser les bonnes questions. Par exemple, un prospect que j'ai rencontré souhaitait quitter son statut de salarié en se mettant à son propre compte pour ouvrir une société dans la maçonnerie et la rénovation. Voici quelques exemples de question que j'ai été amené à poser lors d'une entrée en relation⁷ :

⁶ Annexe 3 : Exemple d'Extrait de KBIS

⁷ Annexe 5 : Résultat du nombre d'entrées en relations que j'ai réalisé en agence

- ✓ Avez-vous une formation dans ce domaine d'activité ? / Quelles sont vos expériences ?
- ✓ Pourquoi avoir choisi notre agence bancaire pour la création de son activité ?
- ✓ Combien de personnes travailleront dans la société ?
- ✓ Quelle est la typologie de clientèle ?
- ✓ Quel sera votre mode de fonctionnement pour les encaissements ?
- ✓ Avez-vous prévu d'embaucher des personnes ?

D'autre part, il faudra prendre en compte le nombre de personnes qui assureront son fonctionnement. Prenons le cas d'un prospect que j'avais en rendez-vous, et qui souhaitait se mettre à son propre compte en ouvrant un fast-food et ne souhaitait embaucher qu'un seul cuisinier. En outre, le risque est que si le cuisinier décide de quitter l'entreprise et se retrouve en arrêt de travail, le gérant du restaurant sera en difficulté pour assurer la gestion de l'entreprise, d'où la nécessité de bien connaître tous les acteurs clé de l'entreprise.

2) La détermination des besoins des professionnels

Néanmoins, après l'entrée en relation le conseiller professionnel doit être capable d'analyser les éléments indispensables que l'entreprise doit posséder afin de démarrer son activité. Effectivement, *« l'enjeu commercial est de détecter les besoins chez un client, il est donc nécessaire de comprendre comment un besoin prend forme ⁸ »*.

Mais comment le conseiller déterminera t'il le(s) besoin(s) de l'entreprise et des professionnels ? La détermination des besoins des professionnels peut se définir comme Maslow l'exprime à travers sa pyramide des besoins, on parlera alors d'un besoin de sécurité ou d'un besoin d'accomplissement.

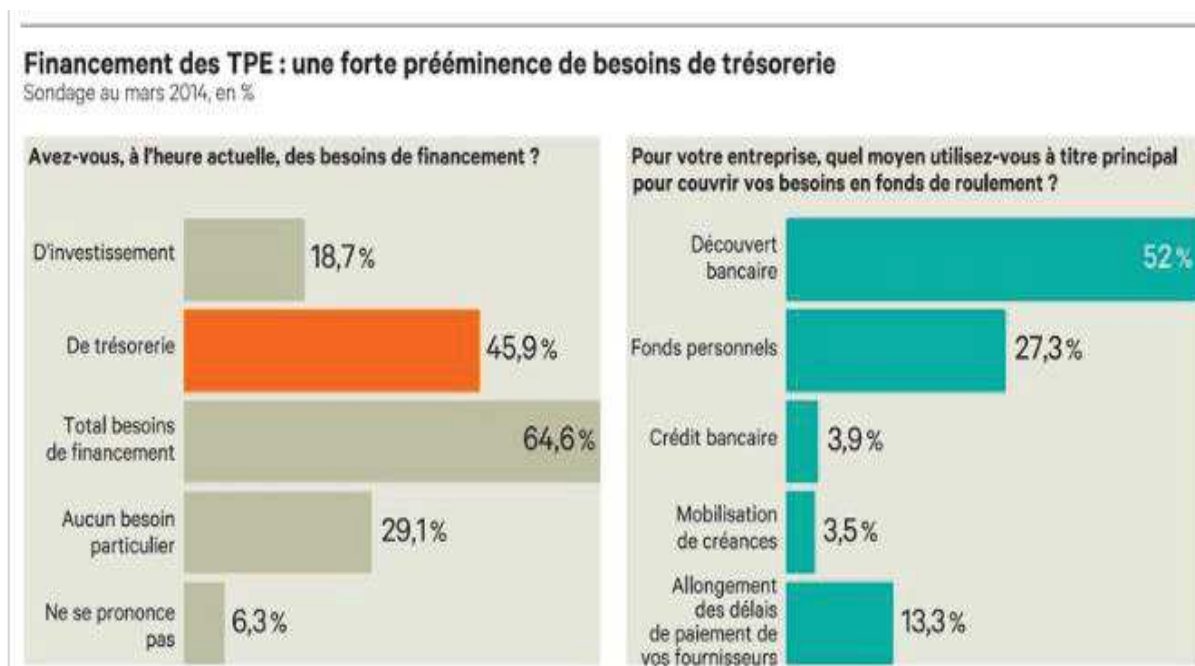


Source : La pyramide des besoins de Maslow, Site Alain Battandier.

⁸ Jacques Phoen, Martine Trabelsi, *Dynamiser votre posture commerciale et gagnez-en influence*, Dunod, 2017, p.67

Les besoins vont se déterminer par rapport au questionnement lors des entretiens, mais également lorsqu'on se rend chez le professionnel, on verra si ses locaux ont besoin d'être rénovés, si ses machines sont obsolètes afin de déterminer un besoin de financement. Pour qu'une activité soit pérenne, il faut que le dirigeant et son activité soient protégés. Pour cela, il existe des assurances qui répondent aux besoins de protection du professionnel. Par exemple, à la Société Générale⁹, il y a deux offres, une qui s'intitule « *Génépro* » qui répond aux besoins des travailleurs non-salariés, et l'autre qui s'intitule « *Généclé* » qui elle répond aux besoins des travailleurs salariés. Prenons un exemple, un client que nous nommerons Tom, architecte à son propre compte perçoit un revenu mensuel de 2500 euros. En cas d'arrêt de travail temporaire, sa caisse de sécurité ne lui versera pas d'indemnité. Cependant avec l'offre « *Génépro* » s'il se retrouve en arrêt de travail pour six mois par exemple, il bénéficiera d'une indemnisation après un délai de 7 jours de 2500 euros par mois pendant toute la durée de son arrêt. Par ailleurs, j'ai pu par le biais de mon alternance au sein de la Société Générale participer à des semaines d'animation commerciale consistant à obtenir des contrats pour les besoins de protection du professionnel¹⁰.

De plus, l'analyse financière qu'effectuera le conseiller est un facteur déterminant pour mettre en place une ligne de découvert. « Dans un sondage en 2014 une majorité des entreprises soient la moitié utilisent leurs besoins de trésorerie pour couvrir leur besoin en fonds de roulement¹¹ ».



Source : les Échos syndicat des indépendants, 2014

⁹ Annexe 4 : Dans le cadre de l'activité professionnelle, produit Société Générale

¹⁰ Annexe 6 : Résultats semaines d'animation des besoins de protection du professionnel

¹¹ <https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/gestion-finance/0203447550890-les-tpe-en-mal-de-credit-de-tresorerie-62851.php> Les échos syndicat des indépendants, les TPE en mal de crédit de trésorerie, 2014

Ainsi, le banquier déterminera le besoin d'une ligne de découvert avec l'analyse financière, le prévisionnel d'activité, le prévisionnel de trésorerie par exemple si une entreprise a un fonds de roulement excédentaire, c'est-à-dire que si les stocks augmentent et le délai des créances client s'allongent alors l'entreprise aura une trésorerie indisponible et surtout poser les bonnes questions aux clients dans le cas si l'activité se dégrade comment le client va faire pour anticiper.

Il y a aussi l'affacturage pour répondre à cette problématique, qui est de faire bénéficier rapidement l'argent des factures de créances client sans attendre les échéances. En outre, c'est un établissement spécialisé qui se nomme le factor qui va prendre en charge toutes les factures du suivi jusqu'au recouvrement et il peut même supporter le risque d'impayés s'il y a lieu. Au sein de la Société Générale, pour que l'entreprise soit éligible, il y a des critères de risques à prendre en compte :

- ✓ Tous les justificatifs qui prouvent que le client finance des factures
- ✓ Analyser au bilan si les fonds propres sont positifs et le chiffre d'affaires selon les années
- ✓ Ne pas dépasser ce ratio de 40% d'achats à la sous-traitance, le conseiller professionnel effectuera le calcul avec la formule suivante¹²:

$$\frac{\text{Le détail des charges externes} \times 100}{\text{Chiffre d'affaires}}$$

De surcroît, l'entreprise peut également solliciter le professionnel pour un besoin de financement dit de moyen à long terme. Concrètement, les besoins peuvent être sous la forme de biens matériels (voiture, outillages, matériel industriel, mobilier, machine) mais également sous la forme de biens immatériels (fonds de commerce, logiciel, dépôt de marques). Pour cela, le conseiller professionnel va analyser le bilan et le compte de résultat en calculant les ratios et se basera sur 4 critères :

- ✓ Premier ratio pour vérifier si une entreprise est solide financièrement¹³ :



$$\frac{\text{Fonds Propres}}{\text{Total Bilan}} \quad \text{compris entre 25 \% et 35 \%}$$

- ✓ Deuxième ratio la capacité que l'entreprise peut s'endetter au regard de sa rentabilité on appelle cela la capacité d'autofinancement de l'entreprise ¹⁴:



$$\frac{\text{Résultat net} + \text{toutes les dotations} - \text{toutes les reprises} + \text{Valeur actif des éléments cédés} - \text{Produit de cessions d'éléments d'actifs} - \text{Quote part de subvention virée au compte de résultat}}{\text{Chiffre d'affaires}}$$

¹² Martine Haranger-Gauthier, May Helou, Diagnostic *financier*- Indicateurs et méthodologie, chapitre 1 p.78

¹³ Martine Haranger-Gauthier, May Helou, Diagnostic *financier*- Indicateurs et méthodologie, Chapitre 2 p.28

¹⁴ Martine Haranger-Gauthier, May Helou, Diagnostic *financier*- Indicateurs et méthodologie, Chapitre 8 p.100

- ✓ C'est avec cette capacité d'autofinancement que le banquier peut vérifier en fonction du ratio compris > 4 pour voir si l'entreprise est capable de rembourser ces dettes que la banque va lui prêter.
- ✓ Troisième, c'est la trésorerie disponible sur les comptes qui doit être supérieure à 1 mois de chiffres d'affaires, c'est la réserve d'essence que doit avoir une entreprise.
- ✓ Quatrième ratio c'est celui de l'endettement, on va comparer les dettes aux ressources propres.
- ✓ Ce ratio d'endettement fait partie des principaux ratios que les banques et les agences de cotation surveillent ¹⁵:



$$\frac{\text{Endettement financier net}}{\text{Ressources Propres}} > 1$$

Et enfin, nous avons cette analyse du chiffre d'affaires en fonction des années précédentes et l'excédent brut d'exploitation (EBE) permet de visualiser la rentabilité dégagée par l'entreprise avec son simple système de production qui se calcule de la manière suivante¹⁶ :

Valeur ajoutée + Subventions
d'exploitations – impôts – charges
personnel = EBE



Pour juger l'excédent brut d'exploitation le banquier le comparera aux charges financières s'il est supérieur à 3, le conseiller professionnel peut considérer qu'il y a trop de risques

En France, le février 2020 selon la Banque de France le besoin de financement des entreprises représente « 1 710 milliards de d'euros de financement.¹⁷ », ce marché de financement est donc très porteur pour les banques. Prenons l'exemple d'un entretien que j'ai vécu en agence. Une entreprise dans le prêt-à-porter avait besoin d'une solution de paiement, afin de pouvoir encaisser les clients par carte bancaire. Pour cela, j'ai établi un diagnostic monétique, car il est important d'avoir au préalable cerné les besoins des professionnels. Il s'agit de lancer une phase de découverte sur quatre thématiques de questions afin de proposer une offre monétique.

- ✓ La première concerne tout d'abord le local commercial : quelle sera la taille ? L'effectif du personnel ?
- ✓ La deuxième concerne la clientèle : sera-t-elle française ou étrangère ? Récurrente ou de passage
- ✓ La troisième correspond aux services de vente à distance : il y aurait-il un service de livraison ? Un site internet ?
- ✓ Et enfin la dernière concerne les projets de développement : il y aurait-il de nouveaux produits, services ou un projet d'agrandissement ?

¹⁵ Martine Haranger-Gauthier, May Helou, Diagnostic *financier*- Indicateurs et méthodologie, Chapitre 5 p.60

¹⁶ Martine Haranger-Gauthier, May Helou, Diagnostic *financier*- Indicateurs et méthodologie, Chapitre 7 p.84

¹⁷ Source Banque de France, Chiffres Mars 2020 : https://publications.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/820281_bdf232-7_credits_vf.pdf

Cependant, le découvert et le financement ne se feront pas systématiquement à l'ouverture de compte dans le cas d'une création d'activité, le conseiller analysera en fonction des éléments qu'il détient sur la société. Ainsi, la détermination des besoins du professionnel fait partie du cœur de métier des banquiers, mais une bonne gestion de la relation au quotidien permet de maintenir de bons rapports.

3) La gestion de la relation au quotidien

D'après Kotler P et Dubois B « *la gestion de la relation correspond à toutes les activités consacrées à une meilleure compréhension des clients, à l'intensification des relations avec eux et à l'élaboration d'offres personnalisées*¹⁸ » Mais alors comment le conseiller gère-t-il ces rapports au quotidien avec les entreprises ?

Tout d'abord, le conseiller professionnel doit savoir prioriser les tâches importantes pour ne pas se retrouver submergé par la surcharge du travail. Entre les mails, les tâches administratives (contrat de prêt, réception de bilan, conformité des dossiers, les autoformations, les appels) cela représente $\frac{3}{4}$ de sa charge de travail, sachant que le principal objectif est de constituer un portefeuille en mettant en place un plan d'action commercial qui représente donc $\frac{1}{4}$ de son travail. Dans son quotidien, le conseiller professionnel sera sollicité par les clients de son portefeuille et les prospects, il devra donc être attentif face aux problématiques. Par ailleurs, D'après l'article les échos parus en 2019 « *près de 87% des entreprises soit près de 9 entreprises sur 10 citent la réactivité de leur demande*¹⁹ » Effectivement, la réactivité joue un rôle fondamental car, répondre à la première demande clientèle, c'est entretenir de bons rapports et créer une relation de confiance. Par exemple, lorsque que le professionnel a dépassé son plafond de carte et doit payer un fournisseur pour obtenir sa marchandise, il doit pouvoir compter sur la réactivité de son banquier pour débloquer le plafond de sa carte. Cette demande paraît anodine, mais ne pas la traiter en priorité aura des conséquences sur l'activité du client. En effet, il risque alors de ne pas pouvoir récupérer la marchandise essentielle pour le fonctionnement de sa société. Cela peut générer par la suite, des conflits dans la relation avec le conseiller professionnel. D'autre part, ces demandes peuvent se caractériser sous la forme de réclamation. En outre, ils sont envoyés par courrier ou par mail, et peuvent concerner des réclamations amicales, c'est-à-dire une demande classique par exemple de relevés de compte ou des frais de compte suite à un rejet de prélèvement qui relève de la responsabilité du client. Cependant, concernant les frais de rejet de prélèvement qui est lié à une situation

¹⁸ Kotler.P ; Dubois.P ; Keller K ; Manceau D. (2006), Marketing Management, 12^e édition, Nouveaux Horizons, p 790

¹⁹ <https://business.lesechos.fr/directions-financieres/financement-et-operations/credits/0601510936159-pres-de-9-entreprises-sur-10-jugent-les-banques-reactives-a-leurs-demandes-330579.php> : Les échos 2019

débitrice de la part du client, le conseiller peut prendre la décision de ne pas lui rembourser les frais sachant que le client est le seul à gérer ses comptes, il est donc responsable. Ainsi, même « *si l'entreprise n'est pas responsable et que le client est convaincu du contraire, il attendra une gestion du problème au regard de la responsabilité qu'il attribue à l'entreprise* ²⁰ » Ainsi, le dirigeant cherchera par tous les moyens à dissuader le banquier de lui rembourser les frais, et le banquier devra rester ferme sur ses décisions et faire comprendre aux clients que cela ne relève pas de sa responsabilité. D'autre part, lors de mes entretiens vécus en agence, un client professionnel voulait effectuer un prêt pour faire des travaux d'aménagement dans sa structure, cependant, je lui ai expliqué que sa situation actuelle ne lui permettait pas pour le moment de faire une demande. Effectivement, souvent « *une entreprise déjà endettée peut-être incitée à s'engager dans des programmes d'investissement plus risqués que l'investissement sur la base duquel elle a demandé son crédit* ²¹ ». De même, la maîtrise des risques s'observe aussi dans la gestion du portefeuille avec l'utilisation des outils à la Société Générale « l'outil Nacre » qui traite les opérations à venir, amène le banquier à prendre des décisions notamment entre accepter une opération (chèque, prélèvement d'un organisme tiers) qui se présente si le solde du compte est négatif ou refuser voire maintenir. En somme, l'acceptation peut se faire si la connaissance client établie au départ, s'avère cohérente avec les éléments déjà en possession par le banquier. Dans le cas contraire, afin que le conseiller professionnel puisse qualifier le risque et prendre une décision finale objective et factuelle, il faudra obtenir un maximum d'informations relatives dont une balance comptable provisoire, obtenir des devis signés ou un carnet de commandes. De plus, dans cette gestion de relation le conseiller professionnel est chargé de mettre à jour la base de données concernant les clients, cette pratique s'appelle « Know Your Customer », qui signifie la connaissance client. Elle a été adoptée le 8 novembre par la loi SAPIN II 2016 qui a pour objectif de renforcer les obligations de recueil d'informations et de vérifications d'identité. En complément de cette tâche, durant mon alternance, j'ai été amené à récolter au téléphone ou lors des entretiens auprès des clients professionnels les documents essentiels tels que la dernière liasse fiscale²² de l'activité professionnelle pour renouveler la facilité de caisse arrivant à échéance. En fonction des éléments de la liasse fiscale, on maintiendra le découvert ou diminuera le montant en fonction des éléments que nous obtiendrons.

À travers « *les travaux de Parasuramn et L.Berry et de la recherche de Sherazade Gatfaoui* »²³ il faut dès le départ créer une relation de confiance avec le client afin de minimiser les insatisfactions et conflits dans la relation au quotidien. Il en résulte alors que, pour créer cette relation de confiance au quotidien

²⁰ Daniel Ray, William Sabadie. Marketing relationnel : rentabiliser les politiques de satisfaction, fidélité, réclamation, édition Dunod P 52 (2016)

²¹ Par Sylvie Cieply ; Quel avenir pour la relation banque entreprise ? Chapitre 1 les fondamentaux de la relation p.27 ; Collection : Banque-Finance ; Éditeur : EMS Éditions. (2018)

²² Collecte de bilan : Nécessaire pour la mise en place d'une ligne de découvert ou pour une demande de crédit. Annexe 7 : Résultat des bilans récupérés.

²³ Décisions Marketing No 46, Comment développer une relations bancaire fondée sur la confiance ? Sherazade Gatfaoui (2007)

le conseiller professionnel devra honorer ses engagements lorsqu'il promet par exemple de rappeler un client qui lui demande une information.

B. La conquête du marché professionnel pour développer son portefeuille

Le portefeuille client peut se définir comme étant la somme totale des clients qu'une entité possède, répartis selon différents secteurs d'activité. Dans le métier on y attache une importance particulière, car il constitue une des ressources principales de la banque. En effet, « *Le marché professionnel est un pilier essentiel du modèle de la banque de détail en France, il représente environ un potentiel PNB de 7 milliards d'euros pour les banques de détail en France.*²⁴ »

1) Le carnet d'adresses : un indispensable pour étoffer son portefeuille

Comme nous le voyons ci-dessous voilà ce que représente le PNB moyen d'un client professionnel pour une banque.



Source : Site internet Exton Reseach, les professionnels et services financiers,2016

D'autre part, nous sommes dans un contexte où les créations d'entreprises se succèdent, car selon l'Insee « *la création d'entreprises en 2020 a augmenté de 4% par rapport à 2019*²⁵ ». Face à toutes ces entreprises qui se créait, comment le conseiller professionnel crée-t-il son carnet d'adresses ? Le carnet d'adresses est l'ensemble des contacts et relations notamment professionnel qui permettront de d'élargir le portefeuille. A la Société Générale, sur le marché des professionnels, nous prenons en compte uniquement la partie professionnelle des clients tandis que le domaine privé du client est géré par des conseillers spécialisés. En effet, nous travaillons en synergie²⁶ avec les conseillers particuliers, ce qui nous permet de récupérer des contacts avec des clients potentiellement susceptibles d'exercer une activité professionnelle. Dans le cas où cela se concrétise, il y aura ce qu'on appelle la double relation.

²⁴<https://www.extonconsulting.com/en/wp-content/uploads/sites/2/2018/06/extonetudeprostearingsite-160318113227.pdf>, les professionnels et services financiers,2016

²⁵ Source Insee : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5016913>;

Nombre de création d'entreprises en 2019

²⁶ Annexe 9 : Résultat Synergie entre les collaborateurs de l'agence

Ensuite, il y a le relationnel avec des acteurs complémentaires qui participent indirectement à l'activité de la société. Prenons le cas des experts-comptables qui gèrent le compte des entreprises et établissent généralement la liasse fiscale. Étant donné qu'ils représentent le partenaire incontournable du chef d'entreprise, ils peuvent nous communiquer des contacts. Par ailleurs, il existe d'autres réseaux d'accompagnement, ainsi à la Société Générale, nous travaillons quelques fois avec des sociétés de courtage. En l'occurrence, nous travaillons avec des prescripteurs, en ayant établi de bons rapports relationnels avec eux, nous avons obtenu des contacts de clientèles professionnels déjà installées ou en création. De surcroît, nous avons cité ces acteurs potentiels, mais à ce jour nous n'avons pas de données officielles concernant le nombre d'entreprises qui grâce à leurs experts comptables ou ces sociétés de courtage viennent dans notre établissement pour ouvrir leur compte. Par ailleurs, les banques s'intéressent aussi aux grandes écoles qui formeront des futurs chefs d'entreprises. Ce qui a été le cas la Société Générale « *elle a tissé pas moins de 1200 partenariats avec des établissements d'enseignement supérieur école de commerce* ²⁷ ». De plus, un autre intervenant peut être apporteur d'affaire, c'est la chambre des métiers qui est une institution créée pour aider les trois millions les artisans dans leur gestion d'entreprise et qui les soutiennent les entrepreneurs et favorise la formation professionnelle dans ce secteur. Généralement certaines banques telles que le Crédit Agricole, la Banque Populaire, le Crédit Mutuel ont recours à ces partenariats et entretiennent des relations étroites depuis des années avec ces institutions, cela permet de générer un flux potentiel important de clientèle professionnelle. Par ailleurs, certaines banques ont décidé de rejoindre des centres qui rassemblent plusieurs entreprises, c'est un important réseau d'affaires que l'on appellera la BNI (business network international). Cette institution est un réseau qui regroupe différents secteurs d'activité, mais cela est surtout l'occasion de rencontrer des entrepreneurs, d'échanger des cartes affaires et de créer des liens avec les différents acteurs du marché professionnel. Effectivement, « *La Banque populaire et la BNI France signent une convention de partenariat afin de renforcer le financement aux entrepreneurs des territoires* ²⁸ ».

D'autres banques comme le LCL ont un carnet d'adresses bien remplies notamment sur le secteur des professions libérales, car elle est l'actionnaire majoritaire de INTERFIRMO qui est le premier organisme financier aux services des professions libérales.

En outre, avoir des partenariats avec diverses structures est porteur d'affaires dans notre métier, car la banque pourra intégrer ses conseillers professionnels à participer aux réunions d'assemblées du BNI. Entretenir des relations reste un moyen efficace d' étoffer son carnet d'adresses, mais pour assurer sa pérennité, la banque est contrainte de prospecter sans relâche pour se constituer une clientèle toujours renouvelée.

²⁷<https://www.latribune.fr/entreprises-finance/banques-finance/comment-les-banques-draguent-les-etudiants-785998.html>; Source Article la Tribune : Comment les banques draguent les étudiants ? ,2018

²⁸ <https://www.bred.fr/actualites/la-bred-partenaire-de-bni-france> Source site internet, BRED partenaire de BNI France, 15 mai 2019

En somme, la prospection est une autre étape stratégique pour se créer de nouvelles relations professionnelles. C'est une démarche qui consiste à utiliser un ensemble de techniques pour identifier de nouveaux clients. Ainsi, comment le banquier met en place une prospection commerciale réussie ?

2) La prospection commerciale : une opportunité d'étendre ces relations.

Dans un premier temps, avant de se lancer dans cette démarche de prospection, il est important connaître et d'étudier l'environnement dans lequel nous allons cibler les futurs clients, c'est-à-dire notre zone de chalandise²⁹. Dans cette analyse de l'environnement, il va falloir travailler en complément avec la revue de portefeuille qui permettra d'analyser la composition typologique de la clientèle. Par exemple, si le portefeuille du conseiller professionnel est plutôt constitué de professions dites de commerçants, artisans ou de professions libérales, auto-entrepreneur, ce dernier va devoir segmenter son marché afin de ne pas se disperser. Bien évidemment, chaque zone n'aura pas les mêmes attractivités et potentiel économique, c'est pour cela qu'il faut réaliser un diagnostic appelé S.W.O.T³⁰. C'est un outil stratégique qui va permettre d'approfondir l'analyse de l'environnement en détectant les forces et faiblesses dans l'organisation, mais également d'en tirer des conclusions sur les opportunités et menaces externes. Nous pouvons prendre l'exemple de la Société Générale de Mulhouse, qui est situé dans une zone où il y a une forte concentration de commerces, c'est donc une opportunité de pouvoir développer son portefeuille. Cependant, elle n'est pas la seule à être implantés en centre-ville, d'autres concurrents tels que la Banque Populaire et la Caisse d'Épargne y sont également ce qui constitue une menace externe en termes de concurrence. Ainsi, après avoir mis en œuvre cette analyse, la phase de prospection entre en jeu et permettra d'aller à la conquête de nouveaux clients. Cette phase de prospection doit s'accompagner d'un plan d'action commerciale, par exemple organiser la prospection terrain une fois dans la semaine en complément d'une prospection phoning sur un secteur d'activité où nous avons une faible part.

Pour commencer, la prospection de terrain, c'est-à-dire le porte-à-porte reste un moyen efficace pour développer son portefeuille, cela doit s'effectuer dans une zone au préalable ciblée. L'objectif étant de permettre une certaine visibilité en tant que conseiller expert pour les professionnels. Néanmoins, cela reste une approche difficile, car il y a les refus de rendez-vous qui sont nombreux et qui peuvent engendrer une certaine frustration. En effet, il faut s'accrocher et être motivé pour avoir des résultats concrets. De même, il ne faut pas hésiter à prospecter chez un client acquis par un concurrent afin que l'entreprise puisse voir ce que l'on propose et lui donner l'occasion de comparer. Même si cette

²⁹ Désigne un espace qui entoure un point de vente et dans lequel provient la majorité de la clientèle potentielle d'un commerce.

³⁰ Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats (Annexe 7 Diagnostic S.W.O.T. de l'agence de Mulhouse Europe)

prospection n'aboutit pas dès le début, il faut montrer de l'intérêt aux clients à vouloir construire cette relation avec lui. En réalité, les banques perdent des clients chaque année, une erreur commise par nos concurrents est un moyen de récupérer le prospect. Me concernant, j'ai eu l'opportunité de réaliser de la prospection par téléphone qui est une autre possibilité, car elle se base sur la recommandation des clients faisant parti du portefeuille du conseiller professionnel³¹. Et enfin, il y a la possibilité de recontacté les clients perdus de vue, c'est-à-dire ceux qui auparavant étaient venu dans une démarche de comparaison, mais qui par la suite n'ont pas été relancés. Par ailleurs, pour la prospection téléphonique le conseiller professionnel peut s'aider d'outils numériques conçus pour recevoir des informations pertinentes sur les prospects professionnels. « First ECO ³² » qui est un service d'aide à la prospection commerciale par les signaux d'affaires, pouvant être personnalisé en fonction des besoins par secteur géographique, par secteur d'activité, par mot-clé. Comme la précisée Dominique Limousin, directeur des départements chargées des grandes clientèles dans son interview « *First Eco c'est un outil de diversification de la prospection pour le conseiller professionnel* ³³ ».

Il en résulte alors, qu'une prospection réussie, c'est de savoir mettre en œuvre un plan de prospection des nouveaux clients pour développer le PNB, elle se base sur 2 critères :

- ✓ Identification de la cible de professionnels de son secteur à prospecter en fonction des objectifs de la banque
- ✓ Et l'exploitation sur les données des prospects pour préparer un plan d'action de prospection.

Selon les chiffres commerciaux illustrés en 2018, la prospection commerciale représente 3,7 des rendez-vous par semaine pour les prospects³⁴, cela reste donc un moyen efficace de développer son portefeuille. La dernière étape d'une démarche de prospection efficace réside dans un suivi de qualité. En effet, après avoir rencontré et suscité l'intérêt du prospect, il s'agit maintenant de maintenir ce climat de confiance en l'accompagnant dans la durée. Ainsi, il est important de revenir vers lui sous 2 ou 3 jours maximum après la première visite, cela permet de montrer son intérêt pour ce dernier. Vraisemblablement, partir à la conquête du professionnel est un moyen efficace de se constituer un portefeuille, mais il s'avère insuffisant pour maintenir la relation. Après avoir réussi à concrétiser un prospect, il faudra maintenant le conserver pendant toute la relation d'affaires et pour cela, il faudra répondre à ses attentes.

³¹ En annexe 10 : Résultat Recommandation

³² Source Youtube : « Banque et propestion commerciale avec First Eco »

<https://www.youtube.com/watch?v=qFV65bIDZKc>

³³ Source Youtube : « Banque et propestion commerciale avec First Eco »

<https://www.youtube.com/watch?v=qFV65bIDZKc>

³⁴ Source Insee : Prospection Commerciale Chiffre <https://newdealthelleadstore.com/quelques-statistiques-sur-la-prospection-en-2018/>

3) Les attentes des clients

Avec l'évolution de notre société, les clients sont de plus en plus exigeants notamment en ce qui concerne le domaine bancaire. Les mœurs ont beaucoup évolué, il est vrai qu'à l'époque ou du moins dans les années 1980 cette partie du travail était beaucoup plus aisé, car les clients professionnels acceptaient toutes les offres standards sans remettre en question le conseil du banquier. Alors que de nos jours, les clients sont beaucoup plus informés et exigeants et veulent des réponses rapides, des services pratiques, un suivi régulier, un accompagnement personnalisé. Les attentes du professionnel se feront dès la première étape lors de l'ouverture du compte professionnel ou dans la constitution d'une société, il attendra d'obtenir des informations sur les divers frais qui sont prélevés comme les cotisations de compte et des moyens de paiement qu'il pourra bénéficier pour son activité, carte, chèques.). De plus, un accès aux relevés de compte sera nécessaire pour que le professionnel constitue son bilan, et avec l'avènement du numérique le client voudra disposer d'un accès afin de lui permettre de gérer à distance ces comptes sans pour autant se déplacer en agence. Aujourd'hui en plus de gérer son activité certains clients professionnels notamment les professions libérales n'ont pas forcément le temps de se déplacer pour demander des relevés de compte ou faire des oppositions, ils gèrent ainsi leurs comptes à distance. En outre, ils souhaitent un service bancaire pratique que ce soit à distance ou lorsqu'ils sont en agence, réaliser toutes leurs opérations quotidiennes à distance depuis leur smartphone sans pour autant se déplacer à chaque fois en agence. Ainsi, les banques ont su développer des applications de banque à distance, qui permettent aux clients d'être autonomes, mais également de gérer leurs virements qui sont instantanés et leur ajout de bénéficiaires. Effectivement, depuis leur espace en ligne, les clients peuvent à tout moment avoir un aperçu de leur solde bancaire et disposent depuis leur espace personnel d'un simulateur en ligne de crédit, d'assurance, et d'autres services complémentaires. En termes de service, les artisans, les commerçants, et professions libérales se déplacent régulièrement pour faire des dépôts d'espèces et de chèques à des heures où l'agence bancaire est fermée. Il est donc important pour eux que les banques disposent de distributeurs de dépôts, d'espèces accessibles en dehors de l'agence et à l'intérieur pour des dépôts d'espèces afin de garantir la sécurité.

En termes de produits, les clients professionnels ont de fortes attentes dans la gestion de leur activité, notamment pour la simplification et l'optimisation de leur gestion administrative et comptable, car les clients ne gèrent pas leur comptabilité, ils veulent des outils simples qui leur permettent de communiquer avec leurs comptables. De plus, ils cherchent un professionnel qui a une connaissance de leur secteur d'activité et qui grâce son expertise saura leur diriger vers des produits adaptés à leurs besoins notamment dans la protection du dirigeant, la protection des locaux ou des voitures et non sur une surcharge d'équipement qui leur est vendu. Le paiement par internet étant devenue le moyen le plus utilisé par les clients professionnels pour acheter des fournitures de matériels par exemple, ils veulent également être protégés face aux risques de fraude. Pour répondre à ces critères la Société Générale a créé une carte fonctionnelle protégeant les professionnels contre les fraudes cette carte s'appelle un

crypto dynamique au dos de cette carte on y retrouve des chiffres, qui changent chaque minute, ce qui permet de protéger l'utilisateur contre la fraude. De plus, les clients apprécient d'être informés sur les prélèvements sur les comptes. En termes de formalité dans le métier de conseiller professionnel nous sommes confrontés à avoir l'accord du client que ce soit pour un prélèvement B2B (prélèvement entreprise), pour les paiements à effet de commerce ou la demande de relevé de compte par une société de comptabilité.

D'autre part, même si les banques investissent dans le numérique et développent des outils pratiques, les professionnels ne veulent pas que toute la relation soit transformée pour privilégier la relation à distance, car ils souhaitent avoir un contact humain avec leur conseiller professionnel. Effectivement, ils cherchent à créer une relation basée sur la confiance qui se traduit par la disponibilité et réactivité face aux différentes demandes crédit, réclamation, e-mail. En outre, les clients professionnels n'ont pas de temps à perdre, ils veulent une réponse complète et rapide, car un manque de réponse de la part de son conseiller peut lui faire manquer une opportunité d'affaires. En ce qui concerne les modèles relationnels, le client souhaite que ce contact humain continu à s'établir, « *car ils considèrent leurs conseillers comme de véritables business partners*³⁵ » Effectivement, le conseiller se doit d'être partenaire à un moment clé dans la vie du client, cela doit se faire dans les actions simples de gestion. Prenons le cas d'un client qui souhaite avoir des informations sur un produit spécifique, par exemple ; un produit qui permet de préparer la retraite. En outre, le banquier apporte des solutions aux professionnels, tout d'abord en lui précisant les informations essentielles sur le fonctionnement de ce produit, sur les avantages, son utilité que peut lui procurer ce produit et répondre à ces questions ou objections. Effectivement, des informations de manière simple, claire et précise en faisant des schémas, par exemple pour démontrer les explications qui montrent aux clients notre capacité à mettre en place un accompagnement personnalisé. D'autant plus que le professionnel attend un accompagnement tout au long de la relation dans le développement de son activité et des conseils que ce soit en cas de réussite ou de difficultés. Par exemple, dans le cas d'une réussite, on parlera du développement de l'activité, prenons le cas d'un boulanger qui souhaite remplacer son ancienne machine à four par une nouvelle pour améliorer sa productivité, le conseiller professionnel lui proposera des solutions des financements adapté en privilégiant l'analyse de l'activité économique. De surcroît, le client professionnel attend également un soutien de son banquier qui saura lui apporter des solutions quand cela est possible notamment si son activité décline ; et de lui apporter un concours bancaire à court terme afin de couvrir les décalages de trésorerie entre dépenses et recettes du cycle d'exploitation. D'autre part, les clients professionnels souhaitent avoir un suivi régulier lors de la relation client, car ils placent le conseiller professionnel comme un interlocuteur de confiance. Ainsi, le banquier se doit de prendre régulièrement contact avec ce dernier car, cela permet de montrer au client, son intérêt à l'accompagner et le suivre dans ce qu'il a su entreprendre, généralement les clients apprécient beaucoup cette démarche faite par

³⁵ Source Article Capital : <https://www.capital.fr/votre-argent/les-attentes-des-entreprises-vis-a-vis-de-leur-banque-1339717> « Les attentes des entreprises vis-à-vis de leur banques »

le banquier. Lors de mon apprentissage à la Société Générale, j'ai réalisé la même démarche avec une prise de contact auprès des clients professionnels suite à la crise sanitaire. Le constat est le même, les clients ont apprécié ma démarche, cela montre que le conseiller professionnel n'est pas uniquement un commercial, mais est aussi un interlocuteur qui sait établir un contact relationnel avec ces clients même lorsqu'ils sont en difficulté. Certes, le banquier ne conclut pas d'opportunités d'affaires, mais cela lui permet se démarquer déjà par rapport aux autres concurrents, mais également de répondre aux attentes que le client exige d'un conseiller professionnel. Souvent oublié par les banques, le client accorde une importance particulière dans la reconnaissance qu'il aura de la part de banque et de son banquier, notamment avec des petites attentions en remettant un calendrier, agenda ou des éventuels cadeaux. Pour alimenter mon raisonnement, j'ai réalisé un sondage avec un échantillon de 15 personnes dont 6 hommes et 6 femmes de différentes professions afin de d'alimenter mon projet de recherche sur ces attentes clientèles de professionnel³⁶.

C. Les limites de la relation entre conseillers et professionnels

Tout au long de la relation le conseiller professionnel sera confronté à instaurer des barrières dans ses échanges avec ses clients ou prospects, qui sont nécessaires pour éviter d'engager sa responsabilité et celle de la banque.

1) Le conseiller professionnel entre responsabilité et confidentialité

En outre, la relation doit se centrer uniquement sur le domaine professionnel et ne doit pas intervenir sur un autre champ qui ne relève pas des obligations du banquier. De manière générale, mise à part distribuer les moyens de paiement et apporter des solutions à ses clients, le devoir du banquier est de surveiller les comptes dans le cas où il y aurait des opérations irrégulières. Notamment dans le cas où le secteur d'activité a beaucoup de mouvement d'espèces sur le compte, par exemple l'auto-entrepreneur dont le chiffre d'affaires doit être inférieur à 10 000 euros les deux années consécutives selon la loi pacte. Ainsi, le conseiller professionnel a un devoir de conseil dans sa relation d'affaires, mais il ne doit surtout pas s'immiscer dans les affaires de son client professionnel, on appelle cela le principe de non-ingérence. La réglementation bancaire lui impose le devoir de non-ingérence qui lui interdit d'intervenir dans les actes de gestion du client. Mais comment le conseiller professionnel applique-t-il ce principe de non-ingérence ? Et bien, c'est ce que nous allons illustrer à travers cet exemple, avec mon expérience vécue au sein de la Société Général, un client s'est retrouvé à découvert

³⁶ Annexe 10 : Sondages entretiens des attentes de professionnels.

sur l'un de ses comptes professionnels. Dans cette situation, il s'avère qu'il n'avait pas le droit au découvert donc sa carte a été mise en prêt abusif suite à la situation débitrice qui a perduré. Le client mécontent qui avait un deuxième compte professionnel s'est mis à penser que son conseiller professionnel aurait fait le virement à sa place pour couvrir le découvert sur le compte principal. Le client étant le gestionnaire des comptes, le banquier se doit de le prévenir de sa situation, soit par des appels et par courrier afin de respecter les formalités, mais n'interviendra pas dans le virement sans l'accord du client par écrit. Cette gestion des comptes équivaut quel que soit le statut d'une entreprise, par exemple si deux associés possèdent chacun 50% des parts de l'entreprise, l'un des associés sollicite le banquier lors d'une transaction pour effectuer un virement dont la somme est conséquente pour le compte d'une autre société. Le banquier exécutera le virement et ne doit pas chercher à s'informer si ce virement nuira à l'autre associé si celui-ci possède également les droits nécessaires sur le compte. À partir du moment où les deux associés ont les mêmes conditions d'accès sur les comptes, il n'y a aucune raison pour que la banque intervienne dans leur gestion. Cependant, quelle que soit l'opération le conseiller professionnel devra adopter un regard de vigilance. De plus, toutes les informations à caractère confidentiel sont du domaine du secret bancaire et lors de ces échanges avec ses clients, le conseiller professionnel bénéficie d'informations confidentielles qui se rapportent à l'entreprise et qui doivent être manipulées avec précaution, c'est pour cela qu'il devra le conserver et ne jamais le divulguer si cela relève d'informations non publiques. Ainsi, le banquier devra respecter le principe du secret bancaire « *Il faut retenir que le secret bancaire tend à contraindre la banque à garder secrets tous les faits non publics qu'elle détient de ses clients ou de tiers* ³⁷ ». Le banquier noue donc des relations de confiance avec ses clients qui fait de lui un dépositaire d'informations non-publics. En l'occurrence, si le conseiller à connaissance lors d'un entretien avec son client que celui-ci vend son entreprise de transport, car il a perdu des parts de marché et fait moins de chiffres d'affaires, ce dernier est dans l'obligation de garder ces informations confidentielles. Effectivement, si un autre client ou prospect évoque lors d'un rendez-vous le rachat des parts de cette même entreprise en difficulté le banquier ne divulguera aucune information. Ainsi, il ne devra pas justifier son refus de prise en charge si par exemple il y a un crédit qui doit se faire sans pour autant informer ce dernier de la défaillance de cette entreprise sur le marché. Au sens de « la loi du 6 janvier 1978 » modifiée dite de loi « informatique et libertés³⁸ », le banquier a un devoir de se taire sur les informations qu'il aura recueilli. Dans le cas où ce principe ne serait pas respecté cela entraîne une violation du secret bancaire et constitue un délit pénal et d'une faute civile. En somme, cette sanction est triple, le banquier s'expose à un an d'emprisonnement et une amende de 15 000 euros. En complément, il risque d'avoir une interdiction d'exercer son métier. Ensuite, en ce qui concerne l'ordre civil, la banque peut avoir une condamnation pour payer les dommages et intérêts des tierces personnes concernés, elle est exposée également à un risque de

³⁷ Richard Routier ; Obligations et Responsabilités du banquier, 4^{ème} Édition ,2017 p.100

³⁸ Jerome Lasserre Capdeville ; Le secret bancaire, approches nationales et internationale, Rb édition p 56, 2014

réputation. Bien évidemment, ce secret bancaire devient opposable lorsqu'il s'agit des organismes relevant du domaine juridictionnel (les autorités fiscales, commission de surendettement...). Ainsi le conseiller professionnel doit respecter ces deux principes, mais pas seulement, il devra adopter une posture professionnelle flexible afin d'éviter d'être influencé par le client.

2) Entre la posture professionnelle et la corruption

L'objectif du conseiller professionnel étant de maintenir la relation clientèle et de la fidéliser, mais il faudra également qu'il fasse preuve de neutralité avec le client. La relation humaine fait partie de cœur de métier et faire preuve d'empathie avec le client est une compétence fondamentale dans le savoir être, mais il est important de rester dans cette posture de neutralité. Effectivement, le métier est centré avant tout sur le domaine commercial comprenant un service et des conseils appropriés qui sont vendus aux clients en fonction de ses besoins. Le banquier est chargé d'appliquer des solutions adaptées avec la politique de l'établissement bancaire et non chercher à faire du social. Prenons le cas d'un client qui insisterait pour obtenir un découvert bancaire afin de l'aider durant quelque temps, le client pourra essayer d'influencer le banquier afin que celui-ci cède, soit à la pression soit à la précarité de sa situation. Ainsi, le banquier devra étudier la possibilité de mettre en place un concours bancaire comme tout autre client de la banque si la situation est favorable et ne pas chercher à se soumettre la demande de celui-ci. Quel que soit le client que nous avons lors d'un entretien la gestion des risques du conseiller professionnels est primordiale pour assurer la pérennité de la banque et pour cela, elle doit être approprié à la situation de l'entreprise. De même, après plusieurs années de collaborations qui se sont bien déroulées, le client professionnel qui a une bonne entente avec son banquier et entretien des relations amicales, cherchera à renforcer cette proximité lors des entretiens ou lors des déplacements du banquier dans ces locaux. Certes, la relation de proximité est importante, mais elle ne doit en aucun cas être en dehors du champ d'activité du conseiller professionnel. Ainsi, il peut arriver que certains clients satisfaits des services que leurs offres leur banquier, cherchent à témoigner leurs reconnaissances à travers un présent. Cela correspond à toute chose de valeur reçu et non-acquit par l'achat. Il peut comprendre :

- ✓ Des objets, des produits, des services,
- ✓ Des billets pour un évènement (théâtre, concert)
- ✓ Ou de la nourriture, repas boisson

Lors de cette relation le conseiller professionnel peut être amené à recevoir des cadeaux, des invitations à des repas d'affaires ou événements externes de la part de ses clients. En effet, pour remercier le conseiller professionnel dans ce qu'il a entrepris sur un projet ou autre par exemple, les clients sont souvent amenés à faire plaisir à certains de leurs conseillers en leur offrant des privilèges qui peuvent

généraliser des problèmes d'éthique dans le métier du banquier. Ces privilèges que leurs offres les clients ne doivent jamais être utilisés pour exercer une influence abusive ou inappropriée sur le conseiller professionnel afin d'amener celui à faire ou ne pas faire quelque chose dans l'exercice de ses fonctions professionnelles qu'il n'aurait sans doute pas fait, ou sinon pour obtenir des avantages commerciaux. Les conseillers professionnels qui entretiennent de bonnes relations avec leurs clients devront éviter ou du moins limiter la réception de cadeaux s'ils pensent que cela peut donner lieu à des conflits d'intérêts. De plus, les cadeaux et les invitations ne peuvent pas être donnés ou reçus en espèces ou équivalent, par exemple les cartes cadeau, ou offerts aux moyens de fonds personnels. En outre, les cadeaux que peuvent recevoir les banquiers peuvent être acceptés, mais selon les règles fixées par sa banque et doivent être déclarés, ils ne doivent pas non plus être trop fréquents. Si aujourd'hui les conditions sanitaires le permettent plus, les repas d'affaires sont des excellents moyens pour entretenir un lien de proximité avec les clients professionnels ainsi le conseiller professionnel peut être amené à se déplacer à l'extérieur des agences lors des rendez-vous. Les repas d'affaires sont des rencontres de courtoisie organisées dans le cadre professionnel généralement organisés dans un lieu adapté au partage d'un repas. Ces repas doivent être organisés dans le but discuté d'affaires professionnelles, de développer ou d'entretenir de bonnes relations commerciales et professionnelles en exprimant une forme de remerciement ou de reconnaissance légitime dans le cadre d'une collaboration professionnelle. Cependant, ces repas ne doivent pas être perçus comme un pot-de-vin ou une récompense pour l'octroi d'un contrat de crédit par exemple, et ne pas être offert ou acceptés dans le but d'influencer une décision commerciale de manière illégitime. En outre, ces événements exigent la présence d'au moins un représentant d'affaires et un représentant du groupe sinon l'activité doit être requalifiée en cadeau et respecter les règles fixées par la présente section pour les cadeaux. En outre les cadeaux doivent représenter une valeur raisonnable et proportionnée et bien évidemment être en adéquation à la situation et aux circonstances. D'autre part, ces privilèges doivent respecter un principe de transparence et pouvoir être rendu public sans que cela génère un risque réglementaire de réputation pour l'entité ou pour la relation d'affaires concernées. Dans la relation d'affaires, ces règles d'éthiques s'appliquent aussi dans les actes de gestion du banquier face à ses clients. En effet, le conseiller ne doit en aucun cas offrir des cadeaux qui sont utilisés de manière inappropriée ou injustifiés afin d'influencer le client sur la décision dans l'espoir que ce dernier accepte un contrat pour remplir ces objectifs commerciaux. Ainsi, les règles que nous avons exposées précédemment relèvent des limites que le banquier appliquera tout au long de la relation d'affaires même si le refus du présent peut déplaire aux clients. Mais ces principes sont-ils les seules limites auxquelles sont exposés les conseillers professionnels dans la relation avec le client ? Évidemment que non, ces limites ne représentent que les rapports et les comportements que devront adopter le banquier, mais elles peuvent s'observer également lors des prises de décisions. Quand t'entend-on par prise de décision ?

3) L'intermédiaire dans les prises de décision

Les prises de décisions se définissent comme étant le processus d'analyse par laquelle le conseiller professionnel sera amené à distinguer des solutions favorables ou défavorables en fonction des éléments donnés par le client professionnel. Tout au long de la relation, le conseiller professionnel sera amené à être limité dans ses démarches avec le prospect ou le client notamment lors des prises de décision. Ainsi, il est donc amené à consulter souvent son manager ou le comité des risques pour obtenir un avis favorable. Par exemple, avant une ouverture de compte et après avoir récupéré les informations sur le prospect, il sera caractérisé par une note que l'on appelle LAB. Cette note doit être comprise entre 1 et 2 pour que le banquier puisse poursuivre librement l'ouverture du compte. Dans le cas contraire à la Société Générale si client est entre les LAB 3 et 4, le conseiller est obligé de faire une demande de délégation à un comité qui décidera d'accorder un avis favorable ou non pour l'ouverture du compte. Cette situation s'est observée lors d'un entretien que j'avais convenu avec un prospect qui avait au départ une note LAB convenable et par la suite cette note a été recalculé, il a donc fallu faire une demande. Cela s'observe également dans la négociation commerciale si nous sommes face à un client qui souhaite négocier le prix des moyens de paiement pour la cotisation de compte, le taux pour un crédit ou encore pour les commissions de mouvement. Chaque banque fixe son propre taux standard sur ces commissions de mouvement, prenons un exemple si la commission est fixée à 2% de base en dessous de ce taux si le client souhaite négocier, le conseiller professionnel fera donc une demande. De plus, lorsque le client sollicite le banquier dans le cadre d'un financement pour son activité, en fonction de la typologie de clientèle professionnel, le délai de la demande de prêt peut varier, ce qui peut engendrer la frustration des clients professionnels qui veulent que cela soit le plus rapide possible. Une étude menée en 2017 « *rapporte que plus de la moitié des entreprises ayant effectué une demande de crédit professionnel ont dû patienter plus d'un mois avant d'obtenir l'accord de leurs banques. Ainsi 41 % d'entre eux estiment même que les banques ont fait exprès de prolonger le traitement de leurs demandes.*³⁹ » Si les prises de décisions sont variables, c'est tout simplement parce que depuis cette crise mondiale de 2008 qui a touché le système économique mondiale, les banques sont prudentes dans leur décision d'octroyer un crédit et surtout le banquier ne peut pas prendre des décisions seule. Depuis la crise en 2008 « la réforme Bâle III limite la capacité des établissements financiers à prendre des risques.⁴⁰ » Effectivement, le conseiller professionnel va analyser les informations techniques que lui aura transmis le client et l'envoyer au comité risque qui prendra la décision finale pour énoncer un avis favorable ou défavorable. À la Société Générale, c'est lorsque les ratios ont été analysés et que la garantie a été confirmée par le client que le conseiller professionnel rédige un commentaire structuré dans lesquelles il expose dans les

³⁹ Source Meilleur Taux : <https://www.meilleurtauxpro.com/credit-professionnel/actualites/2017-mai/delai-d-attente-demandes-credit-professionnel-est-tres-long.html> Le délai d'attente des demandes de crédit professionnel est très long, 2017

⁴⁰ Source Site internet : <https://acpr.banque-france.fr/finalisation-des-reformes-bale-iii-1>

grandes lignes l'historique de l'activité de l'entreprise, son représentant, les données financières et les garanties. Ce commentaire doit être complet avec un maximum d'informations afin que le comité des risques ait suffisamment d'éléments pour valider la demande de financement. Ainsi, le conseiller professionnel joue un rôle dans les décisions d'octroi de crédit, mais il est limité concernant la validation d'un dossier de financement, le seul décisionnaire est le comité d'expertise qui évoquera un accord ferme ou non d'accompagner le client à développer son projet. À la Société Générale, cette limite permet à la banque de rester la seule gestionnaire des risques pour le crédit, mais pour le conseiller professionnel cela peut s'avérer difficile, car certains professionnels sont exigeants et veulent des réponses immédiatement dans la demande de crédit. D'autre part, concernant le financement, les conseillers professionnels ont une certaine réticence dans la prise de risque, notamment lorsque l'entreprise ne souhaite pas apporter les garanties nécessaires pour valider le prêt. Prenons l'exemple d'une entreprise spécialisée dans la vente qui souhaite racheter une structure immobilière pour un montant de 450 000 €. Si le client n'accepte pas les garanties imposées par le conseiller professionnel comme un blocage des comptes courants d'associés ou un nantissement des parts sociales le conseiller peut être réticent à donner suite aux projets.

Dans cette première partie, nous avons exposé les compétences du conseiller professionnel, qui jouent un rôle prépondérant au sein de la banque. Tout d'abord au niveau réglementaire dès l'entrée en relation, en minimisant les risques, mais également en répondant aux besoins de ces clients pour réussir à conserver la relation durable. De plus, les entreprises sont nombreuses sur le marché et le professionnel doit partir à la conquête de ces nouveaux prospects en s'imprégnant de sa méthode de prospection. Par ailleurs dans l'exercice de sa profession, le banquier n'est pas le l'unique décisionnaire dans la gestion d'un dossier, il devra imposer des diligences à son client. À travers ces différentes parties, j'ai mis en place différents moyens et vous trouverez les résultats en annexe.

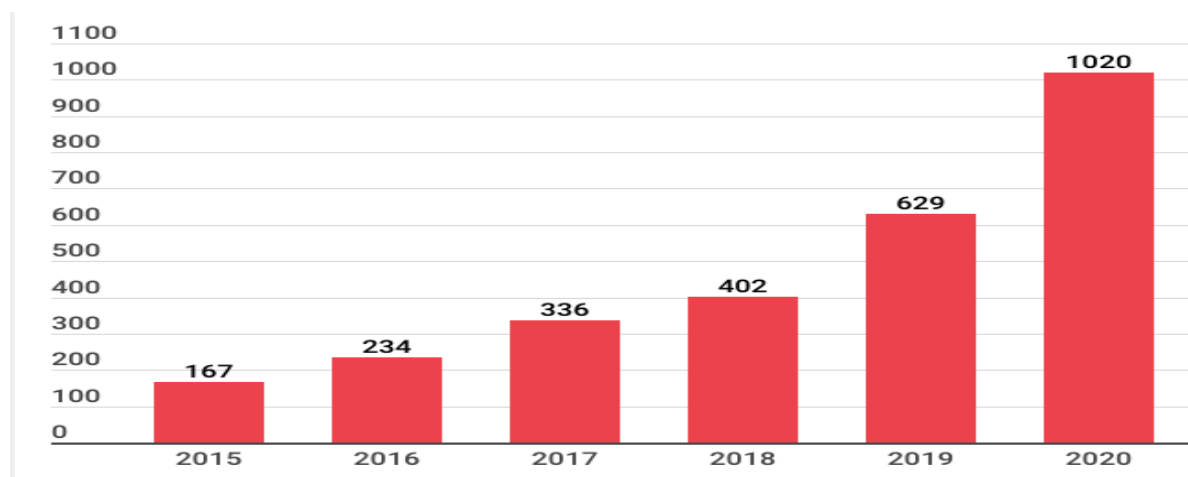
II. La relation banque-entreprise est impacté par de nombreux facteurs, qui vont l'amener à se réinventer.

A. L'environnement bancaire en tension

La banque est un partenaire incontournable pour amener les entreprises à se développer, mais elle prend un autre tournant depuis quelques années, l'enthousiasme des consommateurs vers un nouveau canal en ligne pourrait devenir le mode de distribution majeur des professionnels. Ainsi, les évolutions technologiques ont amené les institutions financières à changer leur mode de fonctionnement pour s'adapter à leur clientèle qui de plus en plus nombreux à utiliser les outils de dernière génération.

1) L'émergence d'un nouveau mode de financement

Face à ces transformations dans le domaine bancaire, les entreprises ont recours à un autre mode de financement pour créer son activité et la développer, on appelle cela le crowdfunding. En quoi consiste-t-il ? On fait appel à une communauté pour soutenir le développement des projets, en l'occurrence en 2012 Barack Obama, l'ancien président des états unis avait utilisé cette méthode pour financer sa campagne. Aujourd'hui, c'est devenu processus mondiaux, il s'est beaucoup développé en France, et « *son essor s'est confirmé en 2014* ⁴¹ » Cela a donc permis aux nouvelles entreprises de levé des fonds jusqu'à environ 1 million d'euros, via cette plateforme en 2020. Cette méthode a bouleversé le domaine financier, il y a de quoi inquiéter les banques sur ce marché des professionnels. « *D'après l'article JDN au total plus de 115 516 projets d'entreprises ont été financés en 2020* ⁴² ».



Source Mazars, Financement Participatif, 2020

Mais pourquoi les jeunes d'entreprises ou les entreprises déjà en développement décident d'utiliser cette plateforme ?

La banque reste l'interlocuteur principal du professionnel, mais quand celle-ci impose trop de garantie dans l'octroi d'un crédit, le professionnel se dirige vers cet outil numérique qui facilite ses affaires. Ainsi, ce financement participatif permet aux entreprises de ne plus passer par l'intermédiaire d'un conseiller bancaire, mais d'accéder à un financement moins réglementaire pour se financer sur internet à l'aide des contributeurs qui peuvent financer ces projets identifiés. Effectivement, les TPE (très petites moyennes entreprises) qui souhaitent démarrer une activité ont souvent des contraintes pour l'obtention d'un financement s'ils n'ont aucun apport. La première contrainte consiste à convaincre le conseiller professionnel qui n'ose pas s'engager dans des projets

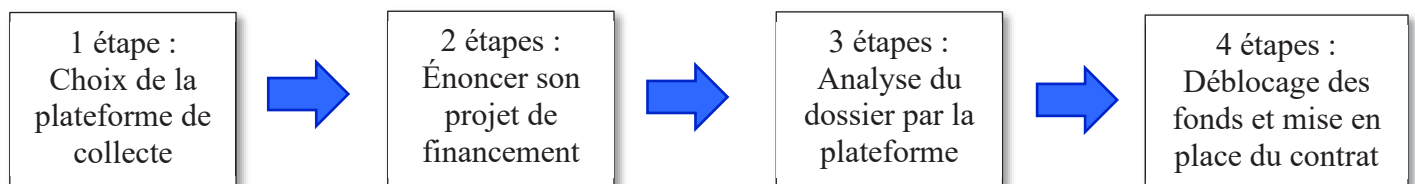
⁴¹ Source Article la tribune : <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/banques-finance/20150102trib5bc2e832d/2014-l-annee-ou-le-crowdfunding-est-devenu-un-veritable-financement-alternatif.html> « L'année ou le crowdfunding est devenu un véritable financement alternatif, 2015 »

⁴² Source Article Journal du net : <https://exaprisem.com/2021/03/23/crowdfunding-les-cagnottes-bientot-assujetties-aux-obligations-lcb-ft/> « Crowdfunding : les cagnottes bientôt assujetties aux obligations LCB-FT 2021 »

risqués, car souvent le banquier estime que le projet est trop important pour engager une telle somme. Ensuite, la deuxième contrainte est que le banquier exige un apport conséquent de la part du professionnel qui doit avoir au moins 20% à 35% de la somme nécessaire au financement du projet. De plus, viennent s'ajouter les délais de financement dans les banques détail souvent quand le financement est conséquent cela peut prendre entre 1 à 2 mois pour l'obtention d'un prêt » alors que les plateformes ont une durée moyenne qui représente environ « 2 à 5 jours »⁴³ Ainsi, en termes de rapidité d'exécution le financement participatif s'impose. De plus, celui qui souhaite financer son projet à le choix entre trois types de crowdfunding :

- ✓ Le don qui permet d'emprunter avec ou sans contrepartie (un nouveau service ou produit, financer ou aux œuvres caritatives)
- ✓ Le prêt qui permet d'aider les entreprises dans leur projet de développement.
- ✓ L'investissement en actions qui permet aux jeunes entreprises d'obtenir un capital pour financer leur croissance.

Voici un exemple des différentes étapes du crowdfunding :



Voilà certainement un outil qui permettra aux professionnels de contourner la banque afin de financer leur projet ou leur développement. Cette procédure n'est-elle pas complexe dans son élaboration ?

Bien évidemment, elle sera exposée à des limites que les entreprises seront confrontées de l'élaboration à la finalisation de sa demande. Effectivement, le financement participatif demande beaucoup de travail personnel. Ainsi, le professionnel fait sa demande sur la plateforme, mais il se doit lancer dans une campagne pour pouvoir financer son projet et elle peut devenir onéreuse et demander beaucoup d'énergie aux porteurs de projet sans forcément obtenir les résultats qu'il souhaite. Le plus difficile étant de capter l'attention des contributeurs⁴⁴, « Effectivement 1 français sur 10 en 2018 »⁴⁵ a déjà financé un projet sur cette plateforme. Ainsi, les contributeurs sont très soucieux de connaître l'impact de cet investissement. De plus, il est nécessaire pour l'entreprise qui s'élance dans cette campagne d'anticiper

⁴³ Source : Site internet ; Investbook ; Emprunt PME : <https://www.investbook.fr/blog/financement-entreprises/emprunt-pme-emprunt-bancaire-financement-participatif>

« Emprunt bancaire ou financement participatif » 2017

⁴⁴ Ce sont les individus qui participent au financement des entreprises sur la plateforme en ligne

⁴⁵ Source : <https://financeparticipative.org/enquete-notoriete-du-financement-participatif-et-profil-des-contributeurs/>.

l'échec et de prévoir un plan secondaire dans le cas où sa campagne ne fonctionnerait pas, pour cela il doit avoir les fonds nécessaires. Ainsi, l'échec d'une campagne peut avoir des effets pervers vis-à-vis de l'image de l'entreprise, car il faut savoir que cette campagne sera affichée sur tous les réseaux sociaux et on ne sait pas comment réagiront les collaborateurs de cette société en cas d'échec de financement. En outre, la sollicitation du crowdfunding nécessite de la réflexion, de la préparation et une équipe solide, il ne faut pas que l'entrepreneur ou l'entreprise prennent ce financement participatif comme une échappatoire suite au refus dans l'octroi d'un crédit.

2) De nouveaux acteurs émergent sur le marché du professionnel.

L'arrivée d'Internet et des évolutions qui se sont succédé à modifier le comportement des consommateurs qui sont aujourd'hui très connectés et cela a profité à d'autres acteurs se sont installés sur le marché bancaire au cours des années 2010, elles sont au total 18 depuis leur apparition. On les appelle les néo-banques, ce sont des fin Tech entrepreneuriales qui exercent 100% en ligne sous la forme d'établissement et ne sont pas rattachés à une banque traditionnelle. En un seul clic le client accède à la gestion de ses comptes, qui propose des services bancaires qui sont accessibles via Internet ou son smartphone à des coûts réduits et la rapidité des services compétitifs aux banques traditionnelles. Au départ, ces nouvelles technologies étaient destinées aux particuliers, mais depuis quelques années elle se rapprochent de la clientèle professionnelle, car c'est un marché qui est très porteur. En règle générale, le client professionnel est attiré par sa facilité d'utilisation et les démarches administratives qui sont moins contraignantes, notamment lorsqu'il s'agit d'ouvrir un compte car tout se fait par le biais d'Internet. De plus, le client est d'autant plus regardant sur le prix car, les services sont moins coûteux comparés aux frais bancaires des services pour le compte professionnel dans une banque traditionnelle qui représentent en moyenne environ « 400 à 500 euros⁴⁶ » l'année. Tandis que le compte en ligne représente 4 fois moins de frais, car il n'y a pas de commission de mouvement, pas de frais de prélèvement Sepa B2B, ni de commission d'interventions sur le découvert⁴⁷. Cette offre à la banque de Boursorama qui est de 9 € peut comprendre une carte bancaire, un découvert autorisé personnalisable jusqu'à 2500 euros sous condition de flux, une assurance professionnelle permettant de protéger le client face aux pertes de papiers, moyen de paiement, équipements et mobiles professionnels. De plus, une autre banque a décidé de faire mieux, il s'agit de Qonto, qui permet aux professionnels, aux auto-entrepreneurs d'ouvrir un compte en 10 minutes seulement après avoir scanné les papiers, donc en termes de temps c'est une contrainte en moins pour les entreprises qui n'ont ni à se déplacer ni à signer plusieurs documents. L'innovation dans ces banques en ligne se poursuit avec de nouvelles fonctionnalités sur l'espace en ligne notamment avec la gestion de la comptabilité simplifiée qui est

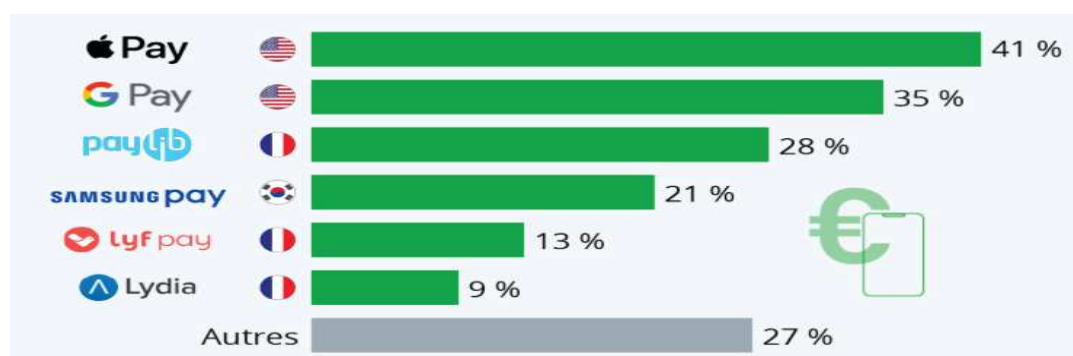
⁴⁶ Source Article billet de banque : <https://billetdebanque.panorabanques.com/banque/banque-pour-les-professionnels-vers-plus-de-concurrence/>

⁴⁷ Annexe 12 : Comparaison banque en ligne (Qonto) et banque de détail (Société Générale) en termes de prix

gratuit et automatisé. Prenons un exemple, en ce qui concerne les justificatifs de paiement le professionnel peut scanner ses reçus depuis son portable pour qu'ils soient stockés et certifiés. De plus, le logiciel calcule automatiquement le taux et le montant de la TVA au moment de l'ajout d'un reçu ou d'une facture, et cela remonte automatiquement dans la comptabilité. Ce n'est pas tout, Qonto va encore plus loin dans ses démarches en proposant une assistance fiscale dans la préparation de bilans financiers et l'élaboration du prévisionnel. Le prix et l'innovation sont-ils suffisants pour convaincre le consommateur. Il s'avère que pour certains clients oui, car à travers mon expérience vécue en agence quand j'étais en entretien clientèle avec des prospects pour l'ouverture d'un compte professionnel, ils trouvaient toujours très chers nos services bancaires comparés aux banques en ligne. Par exemple lors d'un entretien, un entrepreneur individuel souhaitait ouvrir un compte à moindre prix, cependant vu qu'il manipule beaucoup de liquidités dans son activité, cela s'est avéré compliqué pour lui de faire des dépôts. Effectivement, ces banques en ligne restent un moyen attractif en termes de prix, mais concernant les services bancaires elles ont des limites. En outre, elles ne proposent plus la disponibilité d'un conseiller physique pour obtenir des conseils personnalisés qui permettent de répondre aux besoins des clients professionnels. De plus, si le professionnel manipule beaucoup de liquidités, de chèques, et a besoin de solutions d'encaissement ou un financement pour démarrer son activité, cela sera compliqué, car certaines banques en ligne ne proposent pas ces services. Le financement, c'est le nerf de la guerre pour de nombreuses entreprises notamment les PME ET TPE. Ainsi, pour l'ouverture d'un compte bancaire ou le changement de compte, l'entreprise doit bien réfléchir aux services bancaires dont elle a besoin pour son activité. En outre, elle sera certainement amenée à se développer dans les années à venir d'où la nécessité pour le professionnel de ne pas se centrer sur les conditions tarifaires, mais se centrer sur ses besoins. L'émergence des banques en ligne a engendré la concurrence sur le marché bancaire, car elle a su conquérir le marché du professionnel, elle représentait en 2020 « *plus de 300 000 clients professionnels* »⁴⁸. Cependant, les banques en ligne se développent, mais elles ne sont pas les seules à innover, il y a une autre menace qui pèse sur le secteur bancaire que l'on appellera les GAFA (Google, Amazon, Facebook et Apple) on les surnomme « *les géants du web* »⁴⁹

⁴⁸ Source site internet : <https://www.connectbanque.com/fr/actualites/quelles-banques-en-ligne-ou-neobanques-pour-les-professionnels>

⁴⁹ Source site internet : <https://www.lefigaro.fr/conjoncture/les-geants-de-la-tech-americains-bousculent-les-banques-avec-leurs-services-financiers-20210107>



Source: Statista Global Consumer Survey, Mars2020

En effet, la société Apple est déjà installée dans ce domaine financier notamment grâce à son service Apple Pay mise en place en 2014 et qui permet aux utilisateurs de faire directement des paiements via leur mobile. De même que l'entreprise Google, qui a lancé son application Google Pay, cette dernière à annoncer que dans le courant de l'année 2021, les utilisateurs de Google Pay auront désormais la possibilité d'ouvrir un compte.

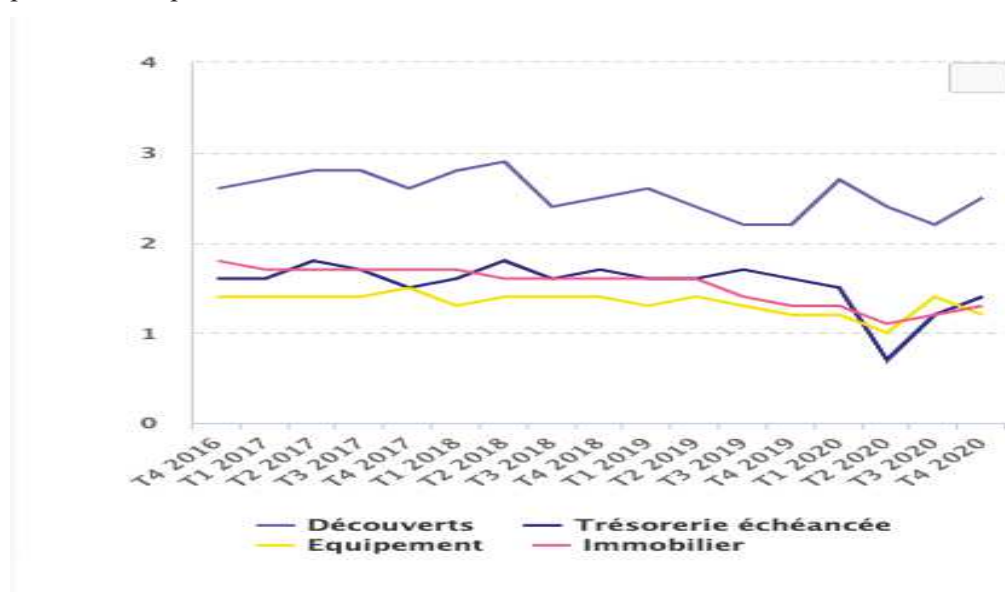
3) La banque de détail entre néo-banque et concurrences et services

« Gafa, opérateurs télécoms, fintech, les barbares sont donc aux portes de la forteresse bancaire »⁵⁰. Effectivement, sur le marché bancaire où la gratuité des comptes est devenue la norme avec l'apparition des néo banques, pour répondre à cette concurrence les banques réagissent en décidant de commercialiser leur propre néo banques. C'est le cas du crédit Agricole qui a décidé de lancer sa banque en ligne : Blank. Destinée aux professionnels indépendants, et entrepreneurs, qui comprend tous les services de base, carte, chèque à partir de 7 euros par mois et en plus d'avoir des fonctionnalités innovantes, elle accompagne le professionnel dans la création d'entreprise. De même, la Société Générale a également décidé de se lancer sur ces marchés des professions indépendantes ou auto-entrepreneurs en rachetant le 30 juin 2020 Shine⁵¹, qui cible essentiellement les micro-entrepreneurs, freelances, et TPE avec moins de 10 salariés. Les banques l'ont compris, ce marché des professionnels peut rapporter du PNB car, il représente 4 millions de clients en sachant que chaque année le nombre de créations augmente, selon les chiffres de l'INSEE les créations d'entreprises ont augmenté de 4% en 2020 malgré la crise du Covid 19. De plus, pour élargir son périmètre en fonction du secteur d'activité, les banques de détail se font la concurrence dans une guerre des prix, des taux, des services entre elles pour attirer les professionnels. Par exemple, en ce qui concerne le prix à la Société Générale, si le client professionnel décide de faire venir son compte privé ou inversement, il bénéficie de 20 % de réduction sur la cotisation du compte en proposant aux clients d'avoir quelques fois la cotisation à bas prix ou gratuite durant quelques mois. D'autres banques comme le LCL qui ont 20% de parts de marché des

⁵⁰ Fintech les banques contre attaquent, Dunod, 2018, p 87

⁵¹ Annexe 14 : Tarifs Shine

professions libérales permettent à des professions libérales de ne payer quasiment rien en frais bancaire, ce qui permet de concurrencer les autres banques qui appliquent des tarifs conséquents. D'autre part, ce qu'on observe aujourd'hui c'est que nous sommes dans une politique « *d'effet des taux bas* »⁵², depuis la mise en place politique expansionniste monétaire de Banque centrale européenne les taux sont très bas voire quasiment nuls pour l'octroi d'un crédit professionnel. L'objectif de cette politique monétaire mené par la banque centrale permet de favoriser les conditions d'obtention pour les ménages et les entreprises. Ainsi comme le démontrent ces statistiques nous sommes dans une période à taux faibles pour les entreprises.



Source : Banque de France : Taux des crédits en entreprises, 2021

Lorsqu'un professionnel vient en agence faire une simulation de taux, il a souvent déjà fait le tour des agences bancaires. En outre, il va comparer les différents taux entre eux afin de trouver le taux le plus bas où il pourra effectuer son crédit professionnel. Généralement, il se dirige là où le taux et les frais de dossiers sont le plus attractif pour lui. Même si les taux sont historiquement bas actuellement, les banques sont souvent amenées à faire de la négociation de taux pour un crédit professionnel quitte à ne pas faire de marge sur le crédit. En effet, elle n'hésite pas à baisser leurs taux afin de conserver la relation clientèle ou pour récupérer un client d'une banque concurrente. En négociant avec le client lors de l'obtention du crédit, en contrepartie le conseiller professionnel est certain de pouvoir récupérer tous les comptes et produits bancaires. Il en résulte alors, que le crédit est le moyen le plus efficace de fidéliser une clientèle professionnelle, et ça les banques l'ont comprise car la concurrence est omniprésente sur le secteur. De plus, il existe un autre secteur avec une forte concurrence, les banques s'y sont implantés il y a quelques années, il s'agit du secteur de l'assurance qui est très priorisé car il représente en 2020 « 30% des résultats des meilleurs groupes bancaires ». Les banques s'attaquent au marché des

⁵² Source site internet : <https://www.banque-france.fr/intervention/les-taux-bas-quelles-causes-et-quels-effets-pour-la-france>

assurances pour les professionnels, car ces contrats d'assurances qui peuvent s'avérer indispensables permettent de répondre aux besoins de protection du professionnel au sein de son activité. Ainsi, les banques très présentes sur ce secteur sont généralement le Crédit Agricole et le Crédit Mutuel, ce sont « les deux premiers bancassureurs du marché du dommage des professionnels »⁵³. Pour répondre à cette concurrence, la Société Générale a créé une nouvelle offre concernant la multirisque des professionnels. Par ailleurs, cette dernière a également étendu une offre personnalisée qui pouvant être adapté en formule ou à la carte pour faire face à cette concurrence.⁵⁴

B. Face à la crise sanitaire, les banques doivent s'adapter

La concurrence sur le marché professionnel n'est pas la seule menace, l'environnement économique n'a pas été favorable et a donc amené les banques à prendre des décisions radicales notamment avec la crise sanitaire du Covid 19.

1) L'état donne les moyens pour accompagner les entreprises

Cette crise a bouleversé le monde bancaire et un ensemble de décisions ont été adoptées afin de soutenir les banques pour leur permettre d'octroyer des crédits aux professionnels. Ces circonstances uniques ont amené la banque centrale européenne à prendre les décisions concernant la baisse des taux d'intérêt qui aidait les banques dans leurs apports de liquidités sur le marché du professionnel. Décidé par le président de la République, l'état a mis en œuvre deux aides exceptionnelles dont le prêt garanti de l'état et le PGE Saison qui vient renforcer le prêt garanti de l'état pour les entreprises dont l'activité est saisonnière notamment dans le secteur tel que le tourisme, hôtellerie, restauration. Pour répondre à ces besoins de trésorerie urgents des professionnels les banques ont su réagir rapidement avec les pouvoirs publics pour sa mise en place. Les catégories professionnelles qui sont éligibles à cette aide sont : Les artisans, les exploitants agricoles, les professions libérales, les micro-entrepreneurs, les associations et fondations ayant une activité économique. Cependant, certaines sociétés sont exclues de champ d'action d'aide dont certaines sociétés civiles immobilières, les établissements de crédits et les sociétés de financement. Cette aide s'adresse donc aux entreprises touchées par la situation liée au coronavirus et non aux entreprises déjà en difficultés avant la crise. Ainsi, certaines entreprises qui ont été très peu affectées par cette situation ou qui bénéficient d'une trésorerie suffisante pour répondre à ces charges se sont vu refuser leur prêt. Cette contribution de l'état est donc un moyen pour les entreprises de couvrir leur perte de chiffres d'affaires durant la crise. En d'autres termes, c'est un nouveau prêt de trésorerie bénéficiant d'une garantie de l'état pour les seules entreprises en difficulté. L'état prend à sa charge la quotité de 90% du montant du capital et intérêts restant dus et le reste du crédit dont 10% à rembourser

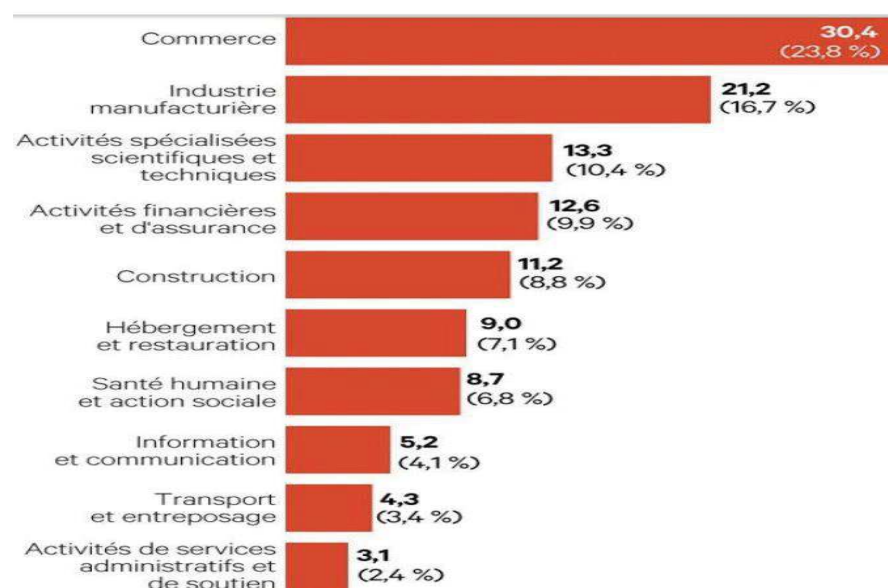
⁵³ Source site internet : <https://www.argusdelassurance.com/les-assureurs/compagnies/multirisque-professionnelle-les-bancassureurs-accelèrent-sur-les-pros-et-l-entreprise.170404>

⁵⁴ Annexe 13 : Nouvelle Formule à la carte Société Générale, 2021 multirisque des professionnels

est à la charge de la banque. La durée de cet emprunt est fixée avec un différé d'amortissement de 12 mois au départ avec un différé d'amortissement en capital et intérêts, remboursable in fine. Dans le cas contraire, le client professionnel aura la possibilité de le reporter et échelonner le remboursement du capital sur une période qui ne peut pas excéder 5 ans, la durée maximale du prêt est donc de 6 ans. Au cours de cette opération, le conseiller bancaire s'engage à proposer et accompagner le professionnel des modalités d'amortissement qui correspondent le mieux à la situation du client et à ces besoins. Grâce à cette aide les entreprises se sentent accompagnées par leurs banques mais encore faut-il être éligibles à ces aides. Bien évidemment, ces prêts s'adressent à des entreprises dont le montant cumulé des prêts ne doit pas dépasser les 25% du chiffre d'affaires ou sinon de deux années de masse salariale pour une entreprise en phase de création ou innovante. D'autre part, ces entreprises ne doivent pas être fichées à la banque de France ou avoir une cotation élevée. De même, il convient de rappeler que le prêt garanti de l'état doit être financé pour utiliser le cycle d'exploitation qui a été affecté par la crise afin qu'il puisse payer leur dépense courante. Ainsi, beaucoup d'entreprises ont sollicité ces aides et donc augmenté considérablement leur ratio d'endettement mais, le principal risque est que son utilisation soit utilisée à d'autres fins. De plus, pour les conditions tarifaires les banques, se sont donc engagées à proposer des taux adaptés et des conditions tarifaires sans frais de dossier pour les professionnels. Les taux appliqués par les banques ont été décidés selon les conditions suivantes :

- ✓ Pour un remboursement qui s'effectuera en 2022, « le taux serait fixé à 1% à 1,5%
- ✓ Pour un remboursement qui s'effectuera en 2023, « le taux serait fixé à 2 à 2,5% en 2024 et 2026 »

Concernant l'assurance emprunteur, le banquier ne pourra pas imposer aux professionnels de souscrire à une assurance décès, mais pour être couvert le client devra donc s'acquitter de primes d'assurances.



Source : ministère de l'Économie, des finances et de la relance Banque de France

Malgré la crise, ces aides ont réduit les défaillances des entreprises en 2020, on observe une baisse.⁵⁵ En termes de chiffres par secteur, l'état a prêté près de 88,6 milliards d'euros aux entreprises entre la période de mars à décembre 2020. Cette action des banques dans la distribution de ces aides a permis de renforcer la relation clientèle, qui durant cette période de la crise sanitaire a été très impactée. Si un bon nombre d'entreprises ont eu la chance de bénéficier d'un crédit de trésorerie d'autres entreprises se sont vu refusé ces aides soit « 2,7% » car, le banquier a été limité dans les décisions d'octroi du crédit. D'autres clients professionnels ont eu des refus plutôt sur le montant qu'ils avaient demandé, car ce montant était supérieur au plafond fixé par le banquier pour le crédit, cela a donc engendrer des tensions que le banquier a dû faire face lors de la relation. Ainsi, c'est près de 10 000 entreprises qui ont saisi la médiation bancaire afin de pouvoir relancer leurs demandes de prêt, cette médiation s'engage à accélérer la négociation des entreprises avec leurs banques pour obtenir un rééchelonnement du crédit.

2) Un soutien nécessaire, mais un regard attentif face aux nouveaux projets.

L'intervention rapide des banques pour soutenir le besoin de trésorerie avec les prêts garanti de l'état des professionnels, aura donc permis d'aider les professionnels qui ont fait face à des pertes d'exploitation imprévue et non couvert par les assurances classiques. Pour accompagner le professionnel d'autres mesures internes ont dû être mise en place par les banques qui se sont montrés très protecteur avec les structures les plus touchées afin d'éviter que les clients se retrouvent en situation de défaut de paiement. Pour éviter d'être submergé par toutes ces demandes de clients professionnels durant cette crise, les banques prennent les devants concernant les prêts qui sont déjà en cours. Même si le contrat de prêt ne le prévoit pas, les banques sont volontaires et bienveillantes ce qui permet aux professionnels d'être alléger par les charges de crédit. Effectivement, la Société Générale s'est engagée à examiner sous 48 heures les demandes de trésorerie urgentes de ces clients et accorder à la demande du client un report d'échéance pouvant aller jusqu'à 6 mois pour le remboursement du crédit professionnel sans que le client n'ai de démarches à faire. De plus concernant le crédit-bail, la perception des loyers a été différée de six mois pour que le professionnel n'ait aucune charge de trésorerie durant la période de report. En revanche, ce report de crédit qui a été effectué n'est pas 100 % gratuit, les intérêts qui sont liés à un allongement du crédit restent dus et augmente aussi le coût du prêt.

D'autant plus que les banques mutualistes ont lancé un engagement très fort pour accompagner leurs clients professionnels, elles ont mis le client au centre de leur stratégie en mettant en place un budget conséquent comme le Crédit Agricole l'a fait avec un dispositif mutualiste inédit pour ses assurés multirisques. *« En effet, près de 200 millions d'euros ont été réunis, permettant de verser aux professionnels, artisans, commerçants une somme correspondant à une estimation de perte de revenus,*

⁵⁵ Annexe 15 : Graphique Insee, défaillances des entreprises, 2020

*en fonction du secteur économique »*⁵⁶ De même elle a su aménager des contrats d'affacturage gratuit selon la situation de l'entreprise.

Face à l'urgence de la situation, le Crédit Mutuel et le CIC ont proposé à leurs clients qui avaient souscrit une assurance multirisque professionnel avec perte *d'exploitation* « *une prime de relance mutualiste, forfaitaire et immédiate qui est liée aux résultats du groupe d'un montant moyen de 7 000 euros comprise entre 1500 euros et 20 000 euros* »⁵⁷. Prenons un exemple, si un restaurateur avait un chiffre d'affaires annuel de 240 000 euros, il toucherait une prime de 11 500 euros, mais alors ces mesures d'accompagnement prises les banques sont-elles les seules ?

La banque va faire des efforts et cela s'observe dans les décisions prises concernant les délais de paiement des cotisations et la possibilité d'accorder des facilités de caisse et ne pas pénaliser les entreprises en difficulté avec des frais en cas de dépassement de découvert. Prenons le cas d'une entreprise qui se retrouve en arrêt d'activité et à découvert sur son compte, elle pourra bénéficier d'un découvert qui va jusqu'à trois mois de chiffres d'affaires sans frais dans le cas de certaines banques. La banque accorde également à l'entreprise la possibilité le renouvellement de sa ligne de découvert ou la négociation, néanmoins le solde n'est pas non plus illimité. Et enfin, concernant les prélèvements de certains organismes qui doivent se présenter en débit sur le compte, certains banquiers décident de payer au cas par cas en fonction des clients, s'ils pensent que le client pourra recouvrer sa créance. La promesse des banques quant aux difficultés des entreprises est donc tenue en outre si les banques se montrent très clémentes envers les professionnels face à cette situation exceptionnelle, c'est parce qu'elles sont en première ligne. La crainte de ces institutions financières, c'est le risque de contrepartie, c'est-à-dire le fait d'avoir de nombreuses entreprises qui n'ont plus les ressources pour payer les crédits qu'elles ont accordés. Effectivement, les entreprises sont pour le moment sous perfusion grâce aux aides gouvernementales et ça évite pour certaines de sombrer en procédure judiciaire ou en liquidation. Ainsi, les banques ont su se mobiliser dans cet accompagnement pour soutenir les entreprises déjà existantes, mais concernant les entreprises en création ou reprise bénéficient-ils du même soutien financier ?

Pour le financement des projets de création ou de reprise d'activité, les banques restent à l'écoute des clients pour un financement en étudiant les dossiers, mais depuis la crise sanitaire les banquiers sont beaucoup moins souples qu'avant la crise. Si la distribution des prêts garantis de l'état était moins sélective et beaucoup plus accessible pour les professionnels déjà installés, le financement des nouvelles activités serait étudié de près par le conseiller professionnel.

D'autre part « *le Haut Conseil De Stabilité Financière dans ces recommandations parues le 27 janvier 2021, recommande aux établissements financiers de faire preuve de prudence concernant l'octroi des*

⁵⁶ Source Site internet : <https://www.academieduservice.com/2020/05/29/credit-agricole-solidaire-protecteur-covid-19/>

⁵⁷ Source Site : internet : <https://www.ouest-france.fr/economie/entreprises/crise-du-coronavirus/coronavirus-le-credit-mutuel-et-le-cic-vont-verser-200-millions-eu-leurs-assures-professionnels-681426>

prêts immobilier »⁵⁸ Étant donné la fragilité de la situation économique le conseiller professionnel sera davantage exigeant sur la solidité financière de toutes les activités en création ou en reprise, mais portera un regard attentif surtout sur les secteurs qui ont été fortement impacté par cette crise telle que l'hôtellerie et la restauration. Prenons un exemple d'un entrepreneur qui souhaite reprendre une activité de restauration et nous sollicite pour le financement. Pour obtenir un avis favorable, il faudra que le montant du prêt réclamé doive être en adéquation avec les fonds propres donc un apport conséquent de 30 à 40% sera demandé avec un bilan prévisionnel. D'autre part, le conseiller professionnel devient très prudent, il exigera des garanties qui peuvent varier en fonction de l'actif qui est financé. En plus de prendre une garantie sur l'hypothèque ou sur le nantissement, le créateur devra apporter une caution personnelle et peut demander à BPI France par exemple qui pourra garantir 80% du montant qui sera emprunté. Il en résulte alors que malgré la crise sanitaire les banquiers étudieront donc avec précaution les demandes de financement pour ces secteurs, sans forcément refuser la demande, mais en attendront de voir comment la situation évolue sachant que nous sommes toujours dans une période de confinement. Les différences mesures prises par les banques ont donc permis d'éviter la faillite complète de certaines entreprises qui ont eu le privilège d'être accompagné même en période de crise.

3) Entre adaptation et changement opérationnels, comment la banque s'organise dans la relation face à la crise sanitaire ?

Durant cette crise sanitaire, les banques ont été les premières au front pour accompagner le professionnel en difficulté. Le confinement a bouleversé la relation-banque entreprise qui était au départ une relation très physique avant cette crise sanitaire, face à ces restrictions de geste barrières qu'a imposées le gouvernement, les banques ont dû revoir leur modèle organisationnel et transactionnel afin de s'adapter aux professionnels.

Le premier défi des banques a été de garder ces établissements ouverts pour continuer à assurer un service à ces clients. Ainsi, pour répondre aux demandes de ces clients 70% voire 90% sont restés ouvert soit 36 000 établissements en France pendant cette période même si la capacité d'accueil a été restreinte pour protéger les consommateurs et les salariés. Entre le recours au télétravail afin de protéger ces collaborateurs et les clients professionnels qui se déplacent de moins en moins en agence, les banques ont décidé de maintenir sa relation avec le professionnel via un canal à distance.

Effectivement, le confinement a donc poussé les banques à avoir recourt à l'usage du numérique pour continuer à maintenir leurs échanges avec les clients. Contrairement aux particuliers, la banque de détail reste le canal principal d'échange ou les professionnels viennent à la rencontre de conseiller pour effectuer des souscriptions de produit ou des demandes de financement. Les banques ont dû

⁵⁸ Source site internet :

https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/hcsf/HCSF20191212_R2019_1_Recommandation.pdf

complètement changer leur méthode de travail et d'organisation afin de répondre au mieux aux demandes clientèles. Pour rassurer ces clients face à la crise, les conseillers professionnels ont adopté une communication intensive via tous les canaux pour renforcer la relation de proximité, ça peut être par mail ou par téléphone. Il fut un temps où les appels vidéo étaient généralement effectués entre les collaborateurs ou pendant les réunions, depuis le confinement, il est devenu un outil indispensable pour garder cette relation de proximité avec le client. En ce qui concerne les entretiens clientèle, chaque conseiller professionnel a dû se former pour travailler cette relation à distance que ce soit en télétravail ou en agence, ils ont su appliquer les rendez-vous en Visio conférence afin de répondre aux interrogations des clients via des plateformes telles que Skype. Effectivement, certaines institutions financières comme la banque du LCL ont voulu pousser l'expérience client encore plus haut à destination de leurs clientèles professionnelles et aux prospects des solutions innovantes pour éviter à ce qu'ils se déplacent et puissent assister à l'entretien comme s'il était en agence, mais cela a nécessité quelques ajustements « *Le LCL Visio* »⁵⁹ qui permettent aux clients de se connecter depuis son ordinateur ou son mobile avec un lien envoyé par le conseiller. D'autant plus, il a fallu s'adapter à une forte demande, car avant le confinement, il y avait des dossiers de prêt, d'ouverture de compte en cours, des réclamations en attente tout en sachant que les conseillers professionnels sont restés majoritairement occupés avec les prêts garantis de l'état avec les entreprises en difficulté, cela n'a pas été facile de pouvoir traiter les demandes dans les délais attendus. Pour répondre à la demande urgente de certains clients qui ne pouvaient pas se déplacer en agence, les banques ont su s'adapter en déployant la dématérialisation des contrats de souscription depuis son espace en ligne, le client a pu effectuer la signature électronique par exemple pour une demande de souscription à de nouveaux produits et recevoir des simulations de devis pour une assurance ou un prêt. De même que face à au risque de transmission et pour protéger ses clients, les banques ont favorisé le paiement sans contact en augmentant le plafond qui était de 30 € en le mettant à 50 € ce qui a été beaucoup apprécié par les clients car « *durant la crise 86% des clients déclarent préférer le paiement par carte ou mobile à tout autre moyen de paiement* »⁶⁰ Cette crise sanitaire a également bousculé le quotidien des conseillers professionnels qui avaient l'habitude d'avoir ce contact physique en entretien, par exemple pour conclure une transaction à la signature, il y avait ce contact qui se faisait par le biais d'une poignée de main et cela constituait un signe confiance et ou de promesse entre les deux interlocuteurs. Aujourd'hui, pour le conseiller professionnel qui n'a plus de contact physique, doit changer sa pratique, il est nécessaire pour lui de se réapproprier les nouveaux codes.

Malgré la crise sanitaire qui a changé le mode de relation entre les établissements bancaires et les entreprises, les banques françaises gardent une bonne image, en effet, « *72% des clients professionnels*

⁵⁹ Source site internet : <https://presse.credit-agricole.com/actualites/lcl-lance-lcl-visio-la-technologie-ancree-dans-le-quotidien-de-ses-clients-142b-9ed05.html>

⁶⁰ Source site internet : <https://www.synalcom.fr/la-carte-bancaire-simpose-comme-un-geste-barriere-durant-la-pandemie-du-covid-19/>

de 24 banques françaises interrogés par le cabinet Deloitte se déclarent satisfaits professionnels qui se déclarent satisfaits du suivi effectué par leur banque contre 63% l'année précédente »⁶¹

Certes, les banques ont su s'adapter, mais elles ont bien compris qu'il fallait transformer leur fonctionnement afin d'améliorer l'expérience client, le but étant de renfoncer dans un premier temps la fidélité de ses clients, mais aussi d'en conquérir d'autres.

Ainsi, nous avons vu la réaction de la banque traditionnelle qui a su d'adapter à un environnement économique perturbé par la crise sanitaire et une banque pleine d'ambition pour conquérir le marché professionnel et qui bat son plein par son innovation et sa concurrence.

C. Quel avenir pour les réseaux d'agences et les conseillers professionnels face à toutes ces avancées dans le domaine bancaire ?

Au cours des vingt dernières années, le secteur bancaire a été confronté à 3 phases qui ont bouleversé son fonctionnement : dont la première qui liait aux crises financières, la seconde à la réglementation, et enfin la dernière à l'innovation. Ces progrès dans les nouvelles technologies vont permettre aux banquiers d'être débarrassés des tâches administratives, mais également d'avoir moins de client en agence, car certains clients sont de plus en plus autonomes dans les opérations courantes qui peuvent être réalisés via les canaux digitaux. Effectivement, le fait que les agences soient moins fréquentées engendre des fermetures. En France, il y avait plus de 40 000 agences bancaires en 2010, aujourd'hui, nous sommes à 35 000 agences. Ainsi, la montée en puissance du digitale s'accompagne d'une baisse des effectifs dans le réseau, mais face à ces transformations la nécessité des agences bancaires et le métier du conseiller professionnel sont remis en question. Vaut-il la peine de maintenir la relation humaine dû au numérique ?

1) La spécialisation du conseiller professionnel

Que l'on veuille ou non le digital prend le dessus, car l'application que les banques proposent à leurs clients leur permet déjà d'être autonomes dans la gestion de leur compte courant. Aujourd'hui, les innovations technologiques ont transformé la relation bancaire, on est passé d'un point de vente à une application mobile où le client peut tout faire sans avoir besoin de solliciter son conseiller. Depuis son application, le client peut se renseigner en termes d'information sur les produits, mais également pour le taux en faisant des simulations pour un prêt depuis son espace en ligne sans pour autant solliciter son conseiller. De plus, le comportement des clients change, ils veulent une

⁶¹ Source site internet : <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/presse/2020/relations-banques-clients-10eme-edition.html>

flexibilité et un service rapide, des entretiens personnalisés. Pour continuer à favoriser ces relations le conseiller professionnel doit se former avec les journées de formation et e-learning proposés par son établissement bancaire afin de s'adapter au marché. Cependant certaines typologies de clientèle passent de moins en moins de temps dans les agences, le conseiller professionnel doit trouver d'autres leviers d'ouverture. Ainsi, les interactions avec les clients devront se faire à l'extérieur du canal physique et le conseiller devra être capable d'être mobile et proposer d'autres formats de rendez-vous adapté qui peuvent se dérouler à l'extérieur, à distance, au téléphone, car parfois certains clients professionnels peuvent être réticents au fait de se déplacer en agence à cause des contraintes d'organisation, ce qui est le cas des professions libérales. De plus, il faudra que le conseiller professionnel change ses habitudes de travail, il devra partir en rendez-vous en dehors de ses horaires de bureau, cela peut être sur le lieu de travail du professionnel ou encore via des espaces de coworking afin de développer leurs relations. D'autre part, le conseiller professionnel doit également faire évoluer sa posture commerciale et relationnelle pour s'adapter à tous ces nouveaux canaux de contact. En d'autres termes, le conseiller professionnel ne doit pas seulement prendre des rendez-vous physiques ou faire de la prospection avec les clients, mais il doit aussi être capable de vendre au téléphone aussi bien qu'en agence ou de rebondir sur la simulation d'un prêt fait par le client sur Internet. On le voit bien aujourd'hui que la vente des produits et des services bancaires par Internet est en pleine expansion, c'est pour cela que les conseillers doivent développer de plus en plus cette relation à distance. « *En 2016 les souscriptions sur ce modèle dématérialisé représentaient 12% des ventes totales des banques* »⁶². Ce pourcentage de ventes à doubler ces dernières années notamment avec le confinement ou les banquiers ont su mettre en place la relation à distance. Effectivement, le banquier devra se former vers des pratiques téléphoniques, il faut aller chercher ces compétences de télécommunications qui sont aujourd'hui un moyen de créer une relation avec les clients qui ne viennent pas en agence, mais surtout de faire la vente rapide. Cependant, la posture commerciale ne doit pas être le seul objectif du banquier, la satisfaction clientèle doit être prise en compte. « *Selon une étude réalisée dans l'année 2020, 56% des clients sont satisfaits dans leur banque* »⁶³. Pour éviter l'attrition des clients, le conseiller professionnel doit maintenir cette satisfaction clientèle en sachant répondre à toutes les problématiques que rencontre le professionnel lors de la relation d'où la réactivité et la disponibilité qui est le meilleur moyen d'éviter de perdre les clients et d'élargir son portefeuille client, car cela peut générer de la recommandation. De plus, il devra être capable de gérer les problématiques et les demandes des clients à travers d'autres canaux tels que les mails, par téléphone en prenant en compte la contrainte du client qui ne peut pas se déplacer. D'autre part, le client professionnel qui se déplacera en agence

⁶² Source internet : <https://www.lesechos.fr/2016/06/les-ventes-en-ligne-decollent-dans-les-banques-francaises-207668>

⁶³ Source internet : <https://www.guest-suite.com/blog/satisfaction-client-banque>

bancaire veut aujourd'hui s'adresser à un expert qui saura répondre à ses attentes et lui apporter une véritable plus-value. Contrairement à d'autres banques qui sont centrées sur un conseiller bancaire qui gère la partie privée et professionnel. Pour développer ses relations avec la clientèle professionnelle, la Société Générale a choisi de faire une distinction entre la partie privée et la partie professionnelle. En d'autres termes, tout ce qui relève de la partie privée du client professionnel sera géré par un conseiller clientèle particulier et le domaine professionnel sera géré par un conseiller expert. Pour maintenir cette relation le conseiller devra répondre aux questions techniques et pointues avec des conseils personnalisés, il devra aller chercher le client là où le digital ne pourra pas répondre à ces besoins existants. Prenons un cas concret que j'ai rencontré en agence avec un professionnel libéral qui souhaitait acquérir un véhicule, il avait des hésitations et questions concernant l'achat de son véhicule à son nom ou au nom de l'entreprise et le mode de financement qu'il pourrait adopter. Le conseiller professionnel devra lui préciser les modalités pour ces deux critères. Dans un premier temps, si le véhicule est enregistré au nom de l'entreprise, il faudra lui préciser qu'il pourra déduire les amortissements, les intérêts d'emprunt et toutes les charges liées au véhicule au prorata. Cependant, s'il souhaite la revendre un jour, les plus-values professionnelles seront imposables au taux de droit commun. Dans le cas où le véhicule est acheté à titre privé, il ne pourra déduire les frais qui sont prévus et ne pas amortir le véhicule, il pourra seulement déduire les dépenses liées à son usage, par exemple son carburant. Ensuite, concernant le financement, le professionnel aura le choix entre trois modes de financement la location avec option d'achat, la location longue durée et le crédit-bail. En ce qui concerne la LDD (location longue durée) et la LOA (location avec option d'achat), la voiture ne figure pas dans le bilan, il ne pourra donc pas déduire l'amortissement pendant la période de location et il sera soumis à la taxe sur les véhicules de sociétés. Tandis qu'avec le crédit-bail il est possible de déduire les intérêts de l'emprunt en cas d'achat par crédit, mais également les amortissements selon le plafonnement liés au véhicule. Par exemple, en termes de fiscalité, si le véhicule est hybride ou électrique le professionnel qui achète un véhicule d'une valeur 30 000 euros sur 5 ans selon le plafond de déductibilité 6000 euros de charges déductibles. D'autre part s'il hésite entre le crédit classique et la LOA il faudra lui préciser les modalités de ces deux financements.

Plafonds	2019	2020	À partir de 2021
9 900 €	>141 g/km	> 136 g/km	> 131 g/km
18 300 €	Compris entre 60 et 140 g/km	Compris entre 60 et 135 g/km	Compris entre 60 et 130 g/km
20 300 €	Compris entre 20 et 59 g/km		
30 000 €	< 19 g/km		

Source : Fiscalité automobile, 2021

Nous avons montré un exemple par rapport à la situation vécue en agence, mais d'autres situations peuvent être annoncées. Ainsi, l'expertise du banquier crée une relation de confiance face aux

questionnements techniques du professionnel. En outre, la spécialisation du conseiller professionnel repose sur trois critères dont :

- ✓ Apporter son expertise en fonction du secteur d'activité
- ✓ Personnaliser l'entretien clientèle en fonction du besoin du client professionnel
- ✓ Continuer à se former dans le numérique ou vers d'autres compétences qui le permettront de répondre à la demande des clients

Malgré un essor du numérique, le métier du conseiller professionnel est encore loin d'être obsolète mais nécessaire pour répondre à la demande des clients professionnels, il devra s'adapter et se former pour maintenir la relation de proximité auprès du client même si certaines professions veulent privilégier le contact humain tandis que d'autres se contenteront d'un service digital.

2) La banque doit se concentrer son innovation sur les besoins des professionnels

L'évolution du conseiller professionnel est nécessaire, mais les agences doivent également évoluer pour faire face aux innovations technologiques et poursuivre cette relation installée avec le client. La banque doit se réinventer afin de détenir toujours l'attention du client professionnel, mais par quels moyens ?

Effectivement, les banques doivent adopter un nouveau modèle relationnel si elles veulent continuer à maintenir une relation durable avec les entreprises. Tout d'abord, elles doivent innover en termes de produits, car les entreprises ont du retard dans le digitale et l'e-commerce. En effet, « *en termes de chiffre 75% des entreprises européennes possèdent un site WEB contre 65% des entreprises françaises* »⁶⁴. Ainsi, les banques doivent profiter de ce retard pour accompagner le développement du chiffre d'affaires des entreprises dans leurs activités. A la société générale, pour répondre à ce retard un produit a été développé pour accompagner le professionnel s'il souhaite se diriger vers de la vente en ligne, c'est le « Sogecommerce » qui est une solution d'encaissement en ligne sécurisé, destinée aux commerçants ayant ou non un site marchand. En outre, c'est un outil qui peut s'avérer utile pour les entreprises qui souhaitent se développer donc vendre sur internet des produits ou des services qui leur permettra de suivre et de gérer les paiements en ligne de leurs clients. D'autant plus que cette offre renforce la sécurité de l'entreprise qui vend un service ou produit, car il y a une authentification du titulaire de la carte avant la finalisation de la transaction via le dispositif 3D Secure. Effectivement, ce dispositif permet par exemple au commerçant de ne plus être débité des impayés à la suite d'une

⁶⁴ Site internet SQLI DIGITAL EXPERIENCE : La banque digitale au service des PME, 2016 : <https://www.sqli-digital-experience.com/blog-fr/livre-blanc-la-banque-digitale-au-service-des-pros-et-pme>

contestation du titulaire de la carte. De plus, le commerçant peut spécialiser sa propre page de paiement en jouant sur les couleurs, la position, le texte. De plus, pour certains professionnels, la comptabilité peut paraître complexe. Ainsi, les banques se sont lancées dans le développement des outils qui accompagnent le professionnel dont la banque du LCL qui a créé un partenariat avec Fizen qui synchronise la comptabilité pour rapatrier toutes les lignes bancaires, pour mettre à jour sa comptabilité le professionnel à juste à indiquer la nature de sa dépense, il n'y a donc rien à saisir et aucune connaissance comptable n'est nécessaire. En un seul clic les professionnels qui émettent des factures choisissent leurs clients, leurs articles, leurs conditions de règlement et leur envoi la facture. De plus, concernant les frais que le professionnel sera confronté tout au long de l'activité il a juste à prendre une photo de ces dépenses et les envoyer directement sur la plateforme et les intégrer dans les notes de frais ce qui évite les erreurs. Mais encore si le professionnel souhaite calculer ces indemnités kilométriques, il suffit d'un clic et Fizen calcul le nombre de kilomètres et le montant des indemnités qui seront dû. Voilà un logiciel qui permettra d'attirer le professionnel, car il facilitera la gestion de sa comptabilité au quotidien. Néanmoins, l'innovation doit continuer pour répondre à cette forte demande et pour cela les banques doivent évoluer également sur l'expérience client, car les professionnels ne recherchent plus un simple accès à la banque, mais plutôt un partenaire qui peut répondre à d'autres demandes si la banque veut retenir l'attention du professionnel elle doit se positionner sur d'autres secteurs d'activités pour se démarquer et qui s'adapteront aux besoins du professionnel. Par exemple au lieu de s'adresser à une entreprise spécialisée dans la sécurité pour assurer la protection de ses locaux, le professionnel à la Société Générale, à la possibilité depuis sa banque de souscrire à contrat de télésurveillance depuis la banque. En outre, c'est un contrat qui permet aux clients de bénéficier d'une protection en cas d'intrusion ou d'agression dans leurs locaux. Cela a pour avantage une protection des locaux 7j/7 et 24h/24 en liaison avec un centre de télésurveillance, et comprend également une intervention sur place d'un agent de sécurité en cas d'alerte. De plus, depuis quelques années, on voit également les banques qui se positionnent sur d'autres secteurs tel que la téléphonie, notamment avec le crédit mutuel qui vend des abonnements téléphoniques, des téléphones aux professionnels et en complément de ce service, elle vend des assurances qui leur permettent de générer du PNB (produit net bancaire). Bien évidemment, ces nouveaux services doivent être en adéquation avec ce que le marché propose, c'est-à-dire pour attirer les clients professionnels, il faut que le prix soit tout d'abord compétitif par rapport au marché afin d'attirer la clientèle professionnelle. D'autre part, les clients professionnels sont exigeants en termes de disponibilité du conseiller et depuis la loi macron sur la mobilité bancaire, en effet, si un client n'est pas satisfait, il lui est aisé de changer de banque. Ainsi, si les banques veulent devenir compétitives, il faudra qu'elles accompagnent leurs collaborateurs qui assurent le maintien de cette relation client. Pour cela, les banques doivent donner les moyens technologiques à leurs conseillers professionnels, qui traitent chaque jour un volume croissant de mail qui correspond à une vingtaine de mails par jour. Certaines banques telles que les Crédit et Le CIC ont investi dans une intelligence artificielle qui se nomme Watson qui permet d'améliorer le service et simplifier le travail des chargés de clientèle dans le

traitement de ces demandes. Mais alors qu'apportent cette intelligence artificielle dans le travail des conseillers professionnels ?

Dans un premier temps, Watson analysera les mails en identifiant les demandes des clients les plus urgentes afin que le conseiller professionnel puisse mieux s'organiser dans le traitement des demandes et prioriser ses tâches. Ensuite, elle accompagne également le banquier dans la recherche d'information sur les produits complexes qu'ils doivent vendre, car ils sont souvent amenés à chercher des réponses dans la base documentaire internet ou solliciter les plateformes internes, Watson va les accompagner dans leur recherche d'information, ce qui sera un gain de temps pour le conseiller professionnel.

Cette intelligence artificielle ne remplace pas le conseiller professionnel, car il reste le maître des opérations dans la relation clientèle. A travers ces transformations, et malgré une baisse de fréquentation des établissements bancaires, *« le contact humain et l'agence restent des canaux essentiels, mais dont le rôle et la place évoluent pour se recentrer sur des prestations plus larges et de niveau supérieur pour le client »*⁶⁵.

3) Le changement de modèle opérationnel

L'agence bancaire reste indispensable, car les clients professionnels n'ont pas d'appétence pour une banque qui est centrée sur le numérique, il a besoin d'un partenaire de proximité pour répondre à ses demandes, mais également d'un partenaire qui l'accueille au sein d'une agence innovante.

Aujourd'hui, les guichets d'accueil tendent à disparaître pour laisser place aux tablettes tactiles qui permettent d'orienter le client dans certaines problématiques, cela est efficace, car elles traitent rapidement les demandes simples (virement, question sur un produit, prendre un rendez-vous avec son conseiller) ce qui évite une longue attente pour les clients professionnels qui ont une contrainte de temps.

Prenons le cas de la Banque Populaire de l'Ouest a décidé d'apporter du neuf dans quelques agences en alliant le digital et l'humain. En effet, elle a décidé d'innover ces agences en proposant une nouvelle expérience client, *« elle est plus ergonomique, les choix des couleurs et les formes épurées vous invitent dans une configuration immobilière pensée pour faciliter les échanges entre vous et le conseiller »*⁶⁶.

Effectivement, ces agences ont rendu pratique le rendez-vous avec les clients, car elles détiennent une tablette lors des entretiens pour faire le point sur l'activité, mais également sur la souscription de nouveaux produits, le client n'aura plus à s'encombrer avec autant de papier, car tout est signé depuis la tablette tactile et vient se placer automatiquement dans le coffre-fort numérique du client, auquel il pourra avoir accès à tout moment de la journée. Pour continuer dans cette alliance entre le digitale et l'humain d'autres banques ont décidé de transformer totalement leur agence, ce qui le cas de la Caisse d'Epargne et de la Société Générale qui ont décidé de ne plus fonctionner avec des bureaux individuels lors des rendez-vous, mais de créer des espaces collaboratifs en open space où les conseillers professionnels disposeront de toute la technologie pour répondre aux demandes des clients. En outre, ce

⁶⁵ Ouvrage : Transformer la banque à l'ère du numérique, 2020 p44

⁶⁶ <https://bpop-coop.fr/agences-nouvelle-generation/>

nouvel aménagement a été très apprécié des clients professionnels « *ils plébiscitent ce changement, ils trouvent l'agence plus chaleureuse, plus agréable et cela ne les dérange pas de faire 100 mètres de plus*⁶⁷ ». Effectivement, lors des entretiens clientèle les clients sont reçus dans des salons vitrés, cela permet de respecter le secret professionnel. Voilà de quoi créer une nouvelle dynamique pour les nouveaux clients professionnels ou pour les clients qui se rendait le moins en agence. De plus, pour rendre encore plus forte l'expérience client et attirer l'attention des clients, les cartes qui peuvent se personnaliser sont présentées sous une vitrine comme dans des magasins de bijouterie. Ainsi, l'objectif de cette open space est de rendre le client autonome dans les gestions de banque au quotidien afin que les conseillers professionnels puissent se concentrer sur les conseils à valeur ajoutée (retraite, assurance, financement). Dans un environnement en pleine mutation, la Société Générale a décidé de faire évoluer son dispositif en créant une centaine d'espaces professionnels, et en créant 625 espaces libres services contre 80 actuellement.

Certes, la restructuration de l'agence bancaire est un moyen d'augmenter la satisfaction clientèle, mais également d'élargir son portefeuille clientèle. Cependant, les banques doivent aussi revoir leur modèle opérationnel interne notamment lorsque le professionnel sollicite son banquier pour le financement.

Prenons le cas de mon expérience vécu au sein de mon agence, le conseiller professionnel est limité dans ses décisions d'octroi de crédit ce qui rend parfois les délais de réponses pour les demandes de crédit beaucoup trop longue. En effet, lorsque le client professionnel fait sa demande, le conseiller professionnel va tout d'abord effectuer une analyse du bilan de l'activité, de l'apport que celui-ci apportera et des garanties (nantissement, hypothèque, caution) et ensuite faire une analyse technique et commentaire pour l'envoyer à un service de gestion des risques qui apportera ou non un avis favorable. Il peut aussi être demandé au conseiller de fournir d'autres éléments probants pour que le financement puisse être validé. Le problème, c'est que nous ne sommes plus face aux clients professionnels langda qui se contentait d'attendre la réponse, aujourd'hui le client professionnel veut de la rapidité dans le traitement d'un dossier de crédit. En l'occurrence, entre la demande du client professionnel et la réponse, il peut s'écouler quelques fois plus d'un mois pour le client obtienne une réponse ou sinon en moyenne 15 jours sans compter le déblocage des fonds ou les jours peuvent se rajouter. Les banques doivent donc être en capacité de donner un pouvoir de décision plus important aux conseillers professionnels sont les interlocuteurs principaux dans cette relation d'affaires. En effet, pour que la relation soit fluide, il faut raccourcir ces demandes de crédit qui sont longues et donner la possibilité aux conseillers professionnels de valider ces demandes de crédit afin d'éviter les insatisfactions ou l'attrition des clients. Cela en va de même pour l'ouverture d'un compte professionnel. Nous avons pu voir que les banques en ligne sont assez rapides dans les ouvertures, il va falloir que les banques modifient également ce délai. Un autre point essentiel sur lequel doivent se concentrer les banques c'est également sur la motivation de ses

⁶⁷ <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/banques-finance/comment-societe-generale-reinvente-ses-agences-a-l-heure-du-digital-804950.html>

salariés et leur bien-être au quotidien, car ce sont eux les acteurs clés qui permettent aux banques de générer du PNB. En effet, selon l'association française des banques « *les démissions ont représenté plus de 40% des départs en 2019, contre moins de 25% en 2014 soit plus d'un tiers des conseillers professionnels qui démissionnent en moins de deux ans* »⁶⁸.

Cela génère de la frustration pour les clients professionnels, car ils trouvent que la relation ne dure pas suffisamment et souvent comme il y a un changement pour une majorité de clients, ils ne connaissent pas leur nouveau conseiller. Les banques se doivent de trouver des raisons motivationnelles pour que ses salariés ne soient pas amenés démissionner, comme en attribuant des commissions beaucoup élevées sur les ventes, des possibilités d'évolution de carrière, des objectifs en adéquation avec le secteur géographique... En outre, ce ne sont que des suggestions, mais il faudra bien que les établissements bancaires réduisent ces changements de poste, car elle risque de perdre la confiance d'une clientèle professionnelle. Cependant effectuer un changement opérationnel qui doit être en adéquation avec les attentes de ces clients, comme l'illustrent les auteurs de la relation entre perception de qualité et la fidélité (Boyer et Nefzi, 2008).⁶⁹

Cette transformation de la banque ne doit pas se concentrer uniquement sur une perspective transactionnelle, on entend par perspective transactionnel la création par exemple de nouveaux produit ou effectuer des changements sans prendre en compte l'évaluation des clients professionnels. Elle doit pour cela également prendre en compte la perspective relationnelle basée sur la description d'une expérience clientèle d'un produit de consommation ou de service.

À travers cette troisième partie, nous avons illustré à quel point la banque traditionnelle doit inventer un nouveau modèle centré sur la spécialisation du conseiller professionnel pour qu'il puisse aborder au mieux la relation clientèle. D'autant plus qu'elle devra faire preuve d'innovation sur les difficultés des professionnels en leur apportant des solutions pratiques et cette restructuration est nécessaire, mais doit être en adéquation avec les attentes clientèles.

⁶⁸ <https://www.moneyvox.fr/banque/actualites/83190/pourquoi-votre-conseiller-est-au-bord-de-la-crise-de-nerf>

⁶⁹ Article Cair.info la relation entre perception de la qualité et la fidélité, 2008

CONCLUSION

Tout au long de ce mémoire, nous avons pu voir à quel point la relation bancaire avec les professionnels a beaucoup évolué depuis l'avènement des réglementations, des crises, du digitale et bien évidemment de la concurrence qui prends ces marques sur ce marché porteur. Face à cet environnement changeant qui n'arrête pas de bousculer le quotidien des établissements bancaires dans sa relation avec la clientèle professionnelle, il m'a paru pertinent de comprendre comment la banque de détail maintient-elle ses relations sur le marché du professionnel ?

Les éléments de réponse que nous avons illustrée lors de ces études sont censés apporter aux établissements bancaires une vision globale sur la procédure appliquée par le conseiller professionnel à l'aide de ces connaissances et compétences afin de répondre au mieux aux besoins et attentes des clients tout au long de la relation bancaire. D'autre part, cela amène également la banque à se remettre en question sur le fonctionnement de ses établissements dans l'avenir face à la concurrence et ainsi éviter l'attrition de ces clients.

Pour ce faire, dans un premier temps, nous avons eu recours à des revues de littérature pour définir le savoir-faire du conseiller professionnel dans la gestion de ces rapports avec le client et les prospects qu'il rencontrera. Les éléments de réponse que nous avons illustrée lors de ces études sont censés apporter aux établissements bancaires une vision globale sur la procédure appliquée par le conseiller professionnel à l'aide de ces connaissances et compétences afin de répondre au mieux aux besoins et attentes des clients tout au long de la relation bancaire. Ensuite, nous avons construit notre raisonnement sur l'expérience auxquelles nous avons été confrontés durant cette année d'alternance, notamment les entretiens physiques et à distance qui nous a été bénéfique pour la recherche d'information sur les notions abordant les besoins et les attentes du professionnel pendant la création de son activité ou de sa gestion de son activité qui existe déjà.

Cependant, quelques difficultés ont été mises en avant tel que la prospection de terrain du conseiller professionnel pour développer son portefeuille, en effet, la situation sanitaire a eu des impacts que nous pouvons qualifier des négatifs comme la réduction des contacts avec le professionnel. Dans cette seconde partie, concernant l'avenir des banques, nous avons illustré nos propos avec des articles, des revues littéraires et des ouvrages. Effectivement, il fallait démontrer à quel point les banques étaient confrontés à une rude concurrence avec les Fintech, les Gafas, mais qu'elle a su rapidement réagir en innovant, ciblant les services attractifs, et d'autre part, il fallait préciser les moyens qu'elle a su mettre en place pour accompagner le professionnel en difficulté durant la crise. Face à ces innovations, il fallait également souligner l'avenir du conseiller professionnel et de la banque qui seront les acteurs du futur dans la relation clientèle. Ainsi pour répondre à la problématique que nous nous sommes posée, pour maintenir sa relation sur le marché du professionnel la banque détail doit surtout maintenir la formation de ses collaborateurs afin qu'elle puisse assurer la durabilité de la relation clientèle, mais également transformer son réseau afin d'être à la pointe de la technologie.

BIBLIOGRAPHIE

Boyer, A. & Nefzi, A. (2008). La relation entre la perception de la qualité et la fidélité: Une application aux sites web commerciaux. *La Revue des Sciences de Gestion*, 6(6), 37-48. <https://doi.org/10.3917/rsg.234.0037>

Cieply, S. (2018). Introduction. Dans : , S. Cieply, *Quel avenir pour la relation banque – entreprise* (pp. 8-13). Caen, France: EMS Editions.

Ray, D., Sabadie, W. (2016). *Marketing relationnel: Rentabiliser les politiques de satisfaction, fidélité, réclamation.* Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.rayda.2016.01>

Cailloux, J., Landier, A. & Plantin, G. (2014). Crédit aux PME : des mesures ciblées pour des difficultés ciblées. *Notes du conseil d'analyse économique*, 8(8), 1-12. <https://doi.org/10.3917/ncae.018.0001>

Colasse, B. & Oxibar, B. (2021). *L'analyse financière des entreprises*. Paris: La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.colas.2021.01>

Cieply, S. (2018). *Quel avenir pour la relation banque – entreprise ?*. Caen, France: EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.ciepl.2018.01>

2014, l'année où le crowdfunding est devenu un véritable financement alternatif. (s. d.-a).

Consulté 15 juin 2021, à l'adresse <https://www.latribune.fr/entreprises->

[finance/banques-finance/20150102trib5bc2e832d/2014-l-annee-ou-le-crowdfunding-est-devenu-un-veritable-financement-alternatif.html](https://www.latribune.fr/entreprises-finance/banques-finance/20150102trib5bc2e832d/2014-l-annee-ou-le-crowdfunding-est-devenu-un-veritable-financement-alternatif.html)

2014, l'année où le crowdfunding est devenu un véritable financement alternatif. (s. d.-b). La

Tribune. Consulté 15 juin 2021, à l'adresse <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/banques-finance/20150102trib5bc2e832d/2014-l-annee-ou-le-crowdfunding-est-devenu-un-veritable-financement-alternatif.html>

1543243449_ipemed—Financement-des-tpe-pme.pdf. (s. d.). Consulté 15 juin 2021, à l'adresse

http://www.ipemed.coop/adminIpemed/media/fich_article/1543243449_ipemed---financement-des-tpe-pme.pdf

AFP, A. (2020, avril 21). *Coronavirus. Le Crédit Mutuel et le CIC vont verser 200 millions €*

à leurs assurés professionnels. Ouest-France.fr. <https://www.ouest-france.fr/economie/entreprises/crise-du-coronavirus/coronavirus-le-credit-mutuel-et-le-cic-vont-verser-200-millions-eu-leurs-assures-professionnels-6814263>

Article R312-2—Code monétaire et financier—Légifrance. (s. d.). Consulté 15 juin 2021, à

l'adresse https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000021020725/2009-09-05

BANQUE - Prospection commerciale avec First ECO : Témoignage client (Banque Populaire

BFC). (s. d.). Consulté 15 juin 2021, à l'adresse

<https://www.youtube.com/watch?v=qFV65bIDZKc>

Banque pour les professionnels : Vers plus de concurrence ? - Billet de banque. (s. d.).

Consulté 15 juin 2021, à l'adresse

<https://billetdebanque.panorabanques.com/banque/banque-pour-les-professionnels-vers-plus-de-concurrence/>

Banque : Pourquoi votre conseiller est au bord de la crise de nerf. (s. d.). MoneyVox Actu.

Consulté 15 juin 2021, à l'adresse

<https://www.moneyvox.fr/banque/actualites/83190/pourquoi-votre-conseiller-est-au-bord-de-la-crise-de-nerf>

Barbaray, C. (2016). *Satisfaction, fidélité et expérience client : Être à l'écoute de ses clients pour une entreprise performante.*

Bocara, F. (s. d.). *Les PME/TPE et le financement de leur développement pour l'emploi et l'efficacité.* 114.

Chiffres clés du financement des entreprises. (s. d.). Aloé financement. Consulté 15 juin 2021, à l'adresse <https://aloefinancement.com/chiffres-cles-du-financement-des-entreprises/>

Comment les banques draguent les étudiants. (s. d.). Consulté 15 juin 2021, à l'adresse <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/banques-finance/comment-les-banques-draguent-les-etudiants-785998.html>

Comment Société Générale réinvente ses agences à l'heure du digital. (s. d.). La Tribune.

Consulté 15 juin 2021, à l'adresse <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/banques-finance/comment-societe-generale-reinvente-ses-agences-a-l-heure-du-digital-804950.html>

Crowdfunding : Les cagnottes bientôt assujetties aux obligations LCB-FT. (2021, mars 23).

Exaprim - Transformation digitale des infrastructures.

<https://exaprim.com/2021/03/23/crowdfunding-les-cagnottes-bientot-assujetties-aux-obligations-lcb-ft/>

Démographie des entreprises en 2019 – Intercommunalité-Métropole de CA Mulhouse

Alsace Agglomération (200066009) | Insee. (s. d.). Consulté 15 juin 2021, à l'adresse <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4762953?geo=EPCI-200066009>

Des agences rénovées « nouvelle génération ». (2016, juin 22). B.POP&COOP. <https://bpop-coop.fr/agences-nouvelle-generation/>

- Desjardins, C. (2019, juillet 15). *Près de 9 entreprises sur 10 jugent les banques réactives à leurs demandes*. Les Echos Executives. <https://business.lesechos.fr/directions-financieres/financement-et-operations/credits/0601510936159-pres-de-9-entreprises-sur-10-jugent-les-banques-reactives-a-leurs-demandes-330579.php#Xtor=AD-6000>
- Emprunt PME : Emprunt Bancaire ou Financement Participatif ?* (s. d.). Consulté 15 juin 2021, à l'adresse <https://blog-investbook.koobeto.com/blog/financement-entreprises/emprunt-pme-emprunt-bancaire-financement-participatif>
- Extonetudeprosteasingsite-160318113227.pdf*. (s. d.). Consulté 15 juin 2021, à l'adresse <https://www.extonconsulting.com/en/wp-content/uploads/sites/2/2018/06/extonetudeprosteasingsite-160318113227.pdf>
- Finalisation des réformes « Bâle III »*. (2018, janvier 26). Banque de France. <https://acpr.banque-france.fr/finalisation-des-reformes-bale-iii-1>
- FinTech les banques contre-attaquent*. (2021). <https://www.dunod.com/entreprise-economie/fintech-banques-contre-attaquent>
- FirstECO. (2017, novembre 20). *BANQUE - Prospection commerciale avec First ECO : Témoignage client (Banque Populaire BFC)*. <https://www.youtube.com/watch?v=qFV65bIDZKc>
- FPF, W. and T. pour. (2018, mai 15). *Enquête : Notoriété du financement participatif et profil des contributeurs*. FPF Financement Participatif France - financeparticipatif.org. <https://financeparticipative.org/enquete-notoriete-du-financement-participatif-et-profil-des-contributeurs/>
- [GUIDE] *Fiscalité automobile des professions libérales : Vos avantages*. (s. d.). Consulté 15 juin 2021, à l'adresse <https://beev.co/fiscalite/fiscalite-automobile-profession-liberale/>
- Haranger-Gauthier, M., & Helou, M. (2018). *Diagnostic financier—Indicateurs et méthodologie*. Hachette Éducation. <https://www.amazon.fr/Diagnostic-financier->

[Martine-Haranger-Gauthier/dp/2011458927](https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/hcsf/HCSF20191212_R2019_1_Recommandation.pdf)

HCSF20191212_R2019_1_Recommandation.pdf. (s. d.). Consulté 15 juin 2021, à l'adresse

https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/hcsf/HCSF20191212_R2019_1_Recommandation.pdf

Jallat, F., Peelen, E., Stevens, E., & Volle, P. (2018). *Gestion de la relation client. Expérience client, Performance relationnelle et Hub relationnel* (5ème édition). PEARSON.

<https://www.abebooks.fr/9782326001800/Gestion-relation-client-%C3%A9dition-Exp%C3%A9rience-232600180X/plp>

Kotler, P., Keller, K., Manceau, D., & Dubois, B. (s. d.). *Marketing management*. Pearson

Education. [https://www.momox-shop.fr/kotler-philip-keller-kevin-manceau-delphine-dubois-bernard-marketing-management-13e-edition-taschenbuch-M02744075086.html?variant=UsedGood&utm_source=PSM_YBN&utm_medium=cp&utm_campaign=Bing%20\[SEARCH/%20Shopping\]&msclkid=4ba3d3674802174bd3a8b3afa3eef92f&utm_term=4576717156071951&utm_content=BOO_SR](https://www.momox-shop.fr/kotler-philip-keller-kevin-manceau-delphine-dubois-bernard-marketing-management-13e-edition-taschenbuch-M02744075086.html?variant=UsedGood&utm_source=PSM_YBN&utm_medium=cp&utm_campaign=Bing%20[SEARCH/%20Shopping]&msclkid=4ba3d3674802174bd3a8b3afa3eef92f&utm_term=4576717156071951&utm_content=BOO_SR)

La banque digitale au service des Pros et PME - Sqli digital experience. (s. d.). Consulté 15

juin 2021, à l'adresse <https://www.sqli-digital-experience.com/blog-fr/livre-blanc-la-banque-digitale-au-service-des-pros-et-pme>

La BRED partenaire de BNI France. (s. d.). BRED. Consulté 15 juin 2021, à l'adresse

<https://www.bred.fr/actualites/la-bred-partenaire-de-bni-france>

La liste des souscripteurs d'actions. (2016, juin 13). Le coin des entrepreneurs.

<https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/la-liste-des-souscripteurs-dactions-sas-sasu-et-sa/>

La satisfaction client dans le secteur de la banque : Quels enjeux ? (s. d.). Consulté 15 juin

2021, à l'adresse <https://www.guest-suite.com/blog/satisfaction-client-banque>

La transformation numérique des banques dans l'ère post-Covid. (s. d.). Consulté 15 juin

- 2021, à l'adresse <https://www.journaldunet.com/solutions/dsi/1491833-la-transformation-numerique-des-banques-dans-l-ere-post-covid/>
- Lasserre Capdeville, J. (2013). *Le secret bancaire Approches nationale et internationale*. RB éditions. <https://www.leslibraires.fr/livre/5184206-le-secret-bancaire-approches-nationale-et-inte--jerome-lasserre-capdeville-rb-editions>
- LCL lance « LCL VISIO », la technologie ancrée dans le quotidien de ses clients.* (s. d.). Consulté 15 juin 2021, à l'adresse <https://presse.credit-agricole.com/actualites/lcl-lance-lcl-visio-la-technologie-ancree-dans-le-quotidien-de-ses-clients-142b-9ed05.html>
- Le Crédit Agricole, solidaire et protecteur face au Covid-19. (2020, mai 28). *Académie du Service*. <https://www.academieduservice.com/2020/05/29/credit-agricole-solidaire-protecteur-covid-19/>
- Le délai d'attente des demandes de crédit professionnel est très long—Meilleurtauxpro.com.* (s. d.). Consulté 15 juin 2021, à l'adresse <https://www.meilleurtauxpro.com/credit-professionnel/actualites/2017-mai/delai-d-attente-demandes-credit-professionnel-est-tres-long.html>
- Les attentes des entreprises vis-à-vis de leur banque.* (2019, mai 27). Capital.fr. <https://www.capital.fr/votre-argent/les-attentes-des-entreprises-vis-a-vis-de-leur-banque-1339717>
- Les Gafa à l'assaut du pré carré des banques.* (s. d.). LEFIGARO. Consulté 15 juin 2021, à l'adresse <https://www.lefigaro.fr/conjoncture/les-geants-de-la-tech-americains-bousculent-les-banques-avec-leurs-services-financiers-20210107>
- Les PME et TPE en France : Une situation financière améliorée et un accès au crédit plus facile.* (2019a, décembre 18). Banque de France. <https://publications.banque-france.fr/les-pme-et-tpe-en-france-une-situation-financiere-amelioree-et-un-acces-au->

[credit-plus-facile](#)

Les PME et TPE en France : Une situation financière améliorée et un accès au crédit plus facile. (2019b, décembre 18). Banque de France. <https://publications.banque-france.fr/les-pme-et-tpe-en-france-une-situation-financiere-amelioree-et-un-acces-au-credit-plus-facile>

Les taux bas : Quelles causes et quels effets pour la France ? (2020, janvier 9). Banque de France. <https://www.banque-france.fr/intervention/les-taux-bas-quelles-causes-et-quels-effets-pour-la-france>

Les ventes en ligne décollent dans les banques françaises. (2016, juin 5). Les Echos. <https://www.lesechos.fr/2016/06/les-ventes-en-ligne-decollent-dans-les-banques-francaises-207668>

Microentreprises et TPE : Les freins à l'inclusion financière. (s. d.). <http://fnh.ma>. Consulté 15 juin 2021, à l'adresse <https://fnh.ma/article/actualite-financiere-maroc/microentreprises-et-tpe-les-freins-a-l-inclusion-financiere>

Multirisque professionnelle : Les bancassureurs accélèrent sur les pros et l'entreprise. (s. d.). Consulté 15 juin 2021, à l'adresse <https://www.argusdelassurance.com/les-assureurs/compagnies/multirisque-professionnelle-les-bancassureurs-accelerent-sur-les-pros-et-l-entreprise.170404>

Page erreur 410. (s. d.). Consulté 15 juin 2021, à l'adresse <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/banques-finance/comment-les-banques-draguent-les-etudiants-785998.html>;

Prospection—Définition du glossaire. (s. d.). <https://www.e-marketing.fr/>. Consulté 15 juin 2021, à l'adresse https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Prospection-238722.htm#&utm_source=social_share&utm_medium=share_button&utm_campaign=share_button

Quelles banques en ligne ou néobanques choisir pour professionnels ? - ConnectBanque.

(s. d.-a). ConnectBanque.com. Consulté 15 juin 2021, à l'adresse

<https://www.connectbanque.com/fr/actualites/quelles-banques-en-ligne-ou-neobanques-pour-les-professionnels>

Quelques statistiques sur la prospection en 2018. (2019, janvier 11). *NewDeal, The Lead Store*. /quelques-statistiques-sur-la-prospection-en-2018/

Retour sur 10 ans de relations entre banques et clients. (s. d.). Deloitte France. Consulté 15 juin 2021, à l'adresse <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/presse/2020/relations-banques-clients-10eme-edition.html>

Routier, R. (2017). *Obligations et responsabilités du banquier* (4ème). Dalloz; Edition.

https://www.amazon.fr/Obligations-responsabilit%C3%A9s-banquier-2018-2019/dp/2247137725/ref=asc_df_2247137725?tag=bingshoppin0f-21&linkCode=df0&hvadid=80126966727100&hvnetw=o&hvqmt=e&hvbmt=be&hvd-ev=c&hvlocint=&hvlocphy=&hvtargid=pla-4583726541526665&psc=1

Satisfaction, fidélité et expérience client : Être à l'écoute de ses clients pour une entreprise performante - Christian Barbaray - Librairie Mollat Bordeaux. (s. d.). Consulté 15 juin 2021, à l'adresse <https://www.mollat.com/livres/1587689/christian-barbaray-satisfaction-fidelite-et-experience-client-etre-a-l-ecoute-de-ses-clients-pour-une-entreprise-performante>

SYNALCOM. (2021, mars 22). La carte bancaire s'impose comme un geste barrière durant la pandémie du covid-19. *Synalcom*. <https://www.synalcom.fr/la-carte-bancaire-simpose-comme-un-geste-barriere-durant-la-pandemie-du-covid-19/>

Trabelsi, M., & Phoeun, J. (2017). *Dynamiser votre posture commerciale et gagnez en influence !* Dunod. <https://bpifrance-creation.fr/bibliographie/dynamiser-votre-posture-commerciale-gagnez-influence>

Un nouveau record de créations d'entreprises en 2020 malgré la crise sanitaire—Insee

Première—1837. (s. d.). Consulté 15 juin 2021, à l'adresse

<https://www.insee.fr/fr/statistiques/5016913>

User, S. (2007). *COMMENT DÉVELOPPER UNE RELATION BANCAIRE FONDÉE SUR*

LA CONFIANCE ? Éditions EMS. [https://www.editions-ems.fr/revues/decisions-](https://www.editions-ems.fr/revues/decisions-marketing/articlerevue/129-comment-developper-une-relation-bancaire-fondee-sur-la-confiance.html)

[marketing/articlerevue/129-comment-developper-une-relation-bancaire-fondee-sur-la-confiance.html](https://www.editions-ems.fr/revues/decisions-marketing/articlerevue/129-comment-developper-une-relation-bancaire-fondee-sur-la-confiance.html)

Vaux, B. de, & Neiges, M. des. (2004). Guy Le Boterf, Construire les compétences

individuelles et collectives, Paris, Éditions d'Organisation, 2000. *Formation Emploi*, 88(1), 75-75.

Bibliographie annexes

Ce qu'il faut savoir sur l'extrait Kbis. (s. d.). Consulté 17 juin 2021, à l'adresse

<https://www.blank.app/creer-son-entreprise/extrait-kbis>

Défaillances d'entreprises | Insee. (s. d.). Consulté 17 juin 2021, à l'adresse

<https://www.insee.fr/fr/statistiques/2015359>

Qonto : Avis & Test de la néobanque pour les pro [2020]. (s. d.). *NéoBanque*. Consulté 17

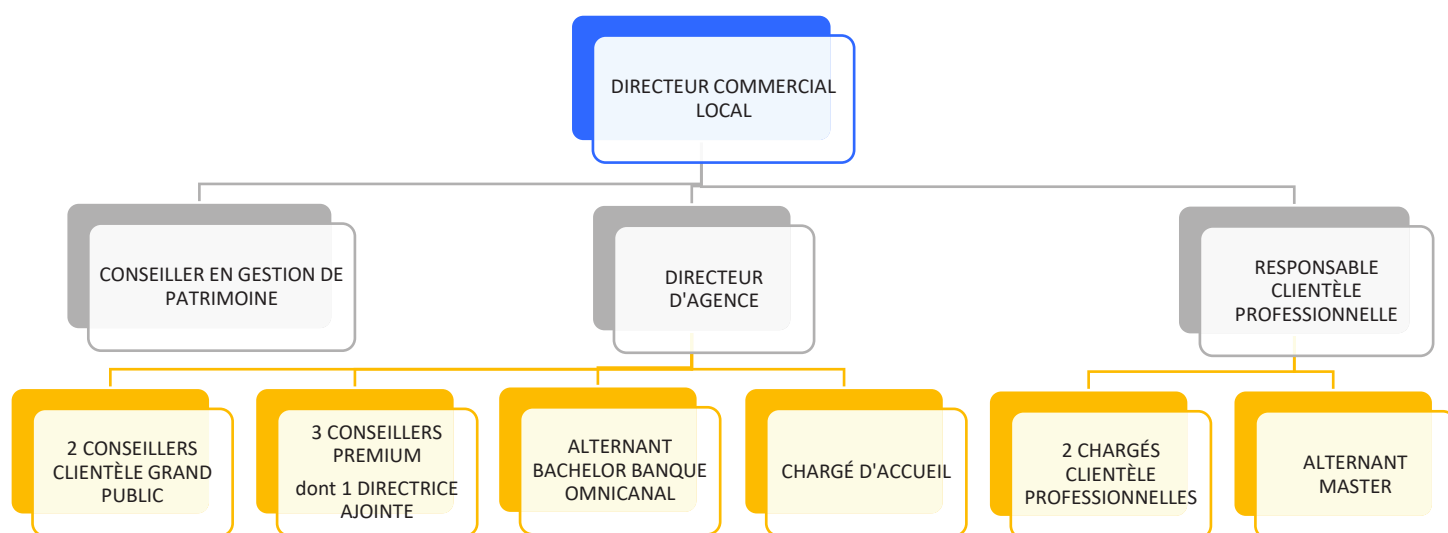
juin 2021, à l'adresse <https://www.xn--nobanque-b1a.fr/qonto-avis/>

ANNEXES

- ➔ ANNEXE N°1 : Organigramme de l'entreprise
- ➔ ANNEXE 2 : Environnement de l'agence et pourcentage de clients par secteur d'activités
- ➔ ANNEXE N°3 : Exemple Extrait de KBIS d'une entreprise
- ➔ ANNEXE N°4 : Dans le cadre de l'activité professionnelle, produit Société Générale
- ➔ ANNEXE N°5 : Résultat du nombre d'entrées en relations
- ➔ ANNEXE N°6 : Résultats semaines d'animation pour les besoins de protection du professionnel
- ➔ ANNEXE N°7 : Résultat des bilans récupérés (Renouvellement ligne de découvert)
- ➔ ANNEXE N°8 : Diagnostic S.W.O.T de l'agence
- ➔ ANNEXE N°9 : Résultat Synergie entre les collaborateurs
- ➔ ANNEXE N°10 : Résultat Recommandation
- ➔ ANNEXE N°11 : Sondage entretien des attentes des professionnels
- ➔ ANNEXE N°12 : Comparaison Société Générale-Qonto
- ➔ ANNEXE N°13 : Nouvelle Formule Société Générale Multirisque des professionnels
- ➔ ANNEXE N°14 : Tarif Shine
- ➔ ANNEXE 15 : Graphique défaillance des entreprises, INSEE
- ➔ ANNEXE N°16 : Avantage Crédit vs LOA
- ➔ ANNEXE N°17 : Bilan des compétences

ANNEXE 1 : Organigramme de l'entreprise

ORGANIGRAMME DE L'AGENCE MULHOUSE - EUROPE



ANNEXE N°2 : Environnement de l'agence et pourcentage de clients par secteur d'activités

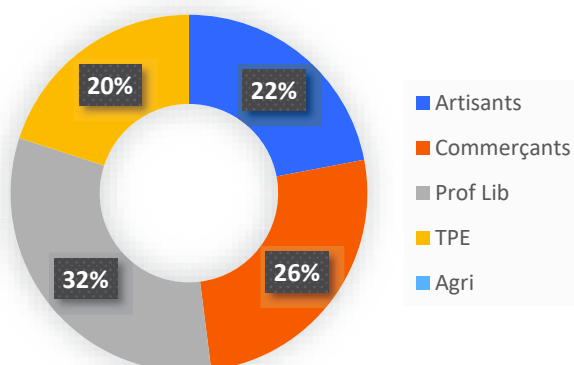
Zone Primaire : Zone où l'attractivité est la plus forte, zone où l'on touche la majorité de l'attractivité

Zone Secondaire : Zone où l'attractivité est moyen

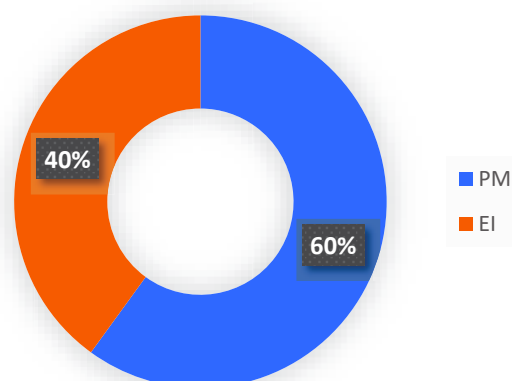
Zone tertiaire : Zone d'attractivité Faible



Répartition de la clientèle par secteur d'activité



Répartition de la clientèle par cadre juridique



ANNEXE N°3 : Exemple Extrait de KBIS⁷⁰

Extrait Kbis

EXTRAIT D'IMMATRICULATION PRINCIPALE AU REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIÉTÉS à jour au 30 novembre 2020

IDENTIFICATION DE LA PERSONNE MORALE

Immatriculation au RCS, numéro

Date d'immatriculation

Dénomination ou raison sociale

Forme juridique

Capital social

Adresse du siège

Activités principales

Durée de la personne morale

Date de clôture de l'exercice social

Date de clôture du 1er exercice social

GESTION, DIRECTION, ADMINISTRATION, CONTRÔLE, ASSOCIÉS OU MEMBRES

Gérant

Nom, prénoms

Date et lieu de naissance

Nationalité

Domicile personnel

RENSEIGNEMENTS RELATIFS À L'ACTIVITÉ ET À L'ÉTABLISSEMENT PRINCIPAL

Adresse de l'établissement

Nom commercial

Activité(s) exercée(s)

Date de commencement d'activité

Origine du fonds ou de l'activité

Mode d'exploitation

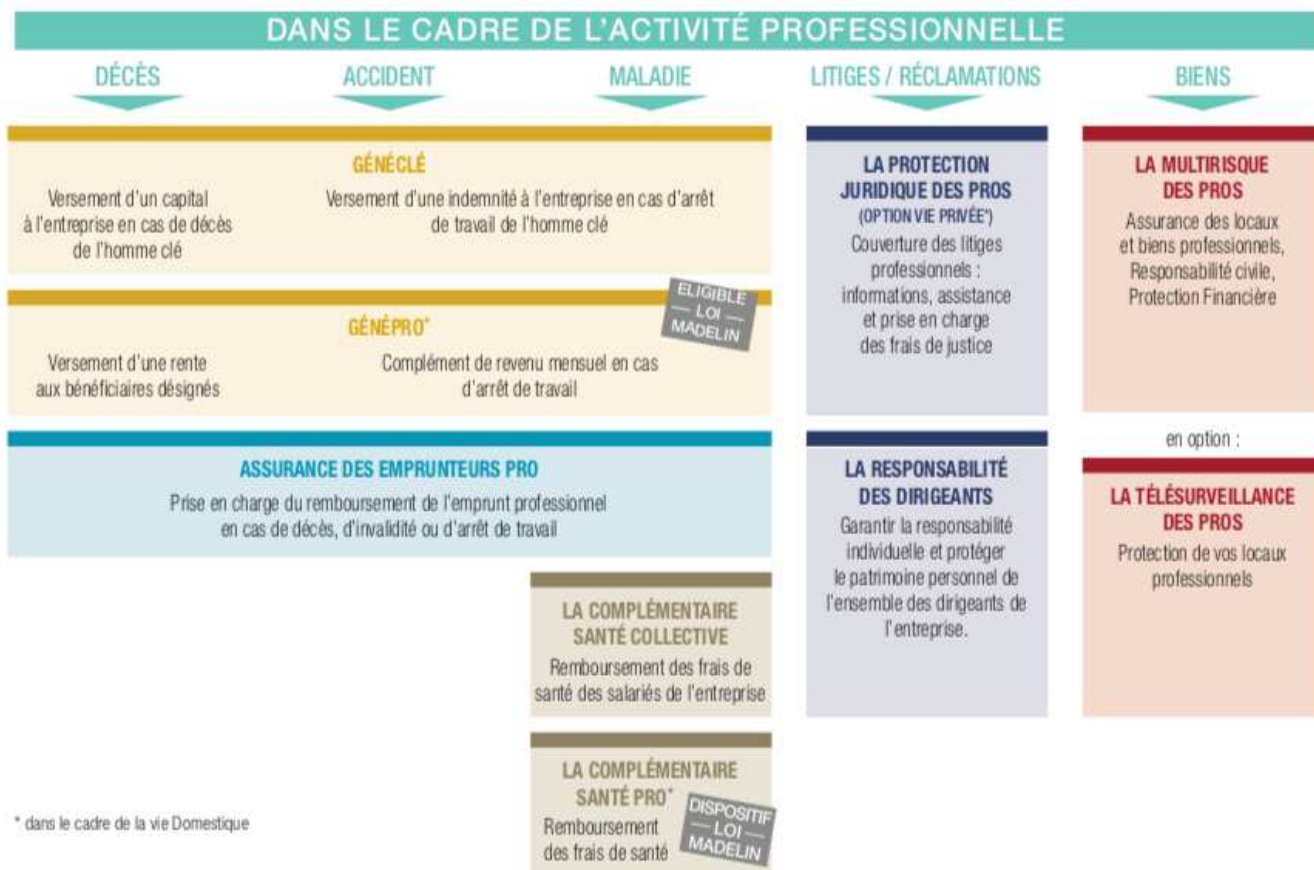
Le Greffier



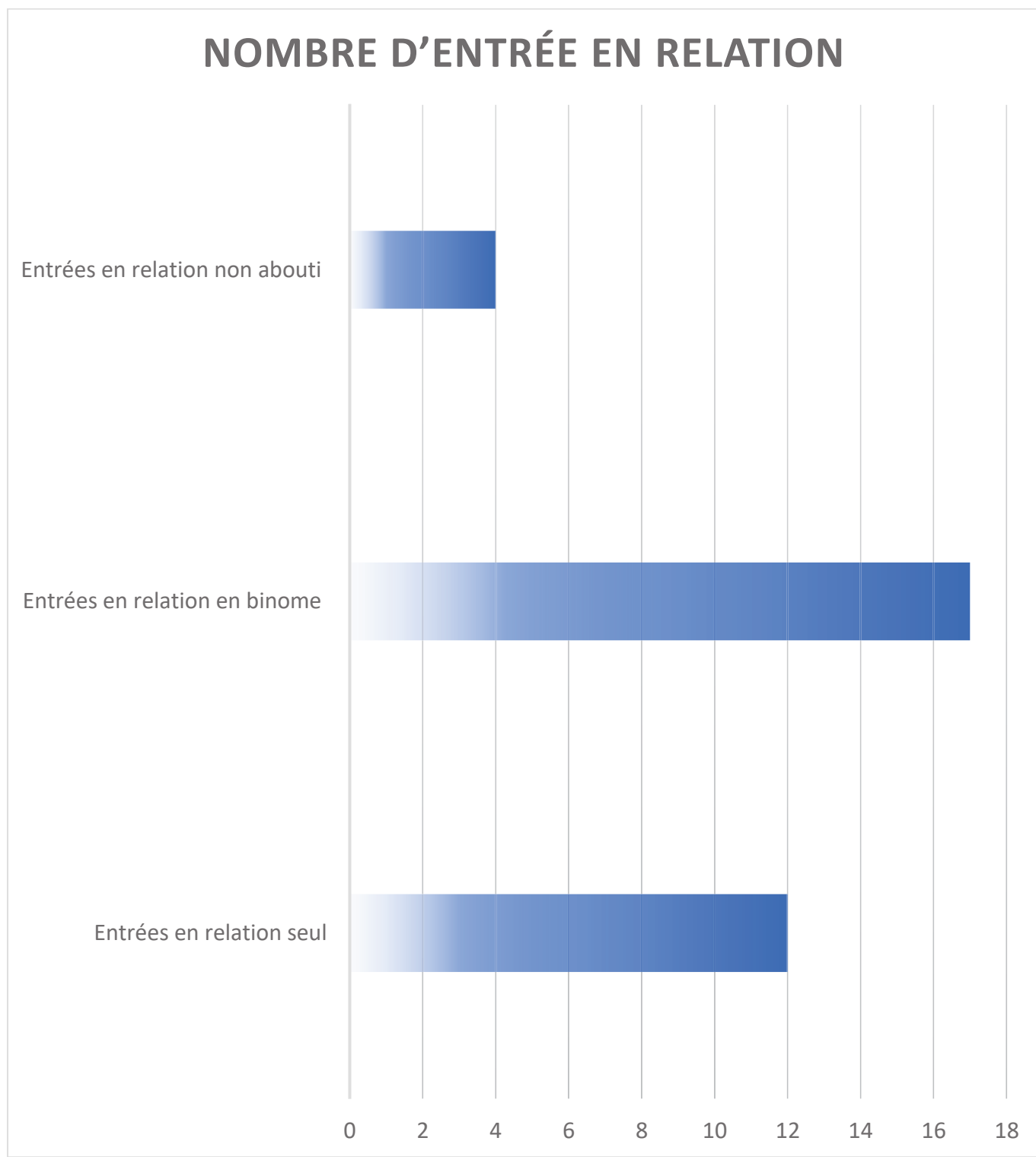
FIN DE L'EXTRAIT

⁷⁰ <https://www.blank.app/creer-son-entreprise/extrait-kbis>

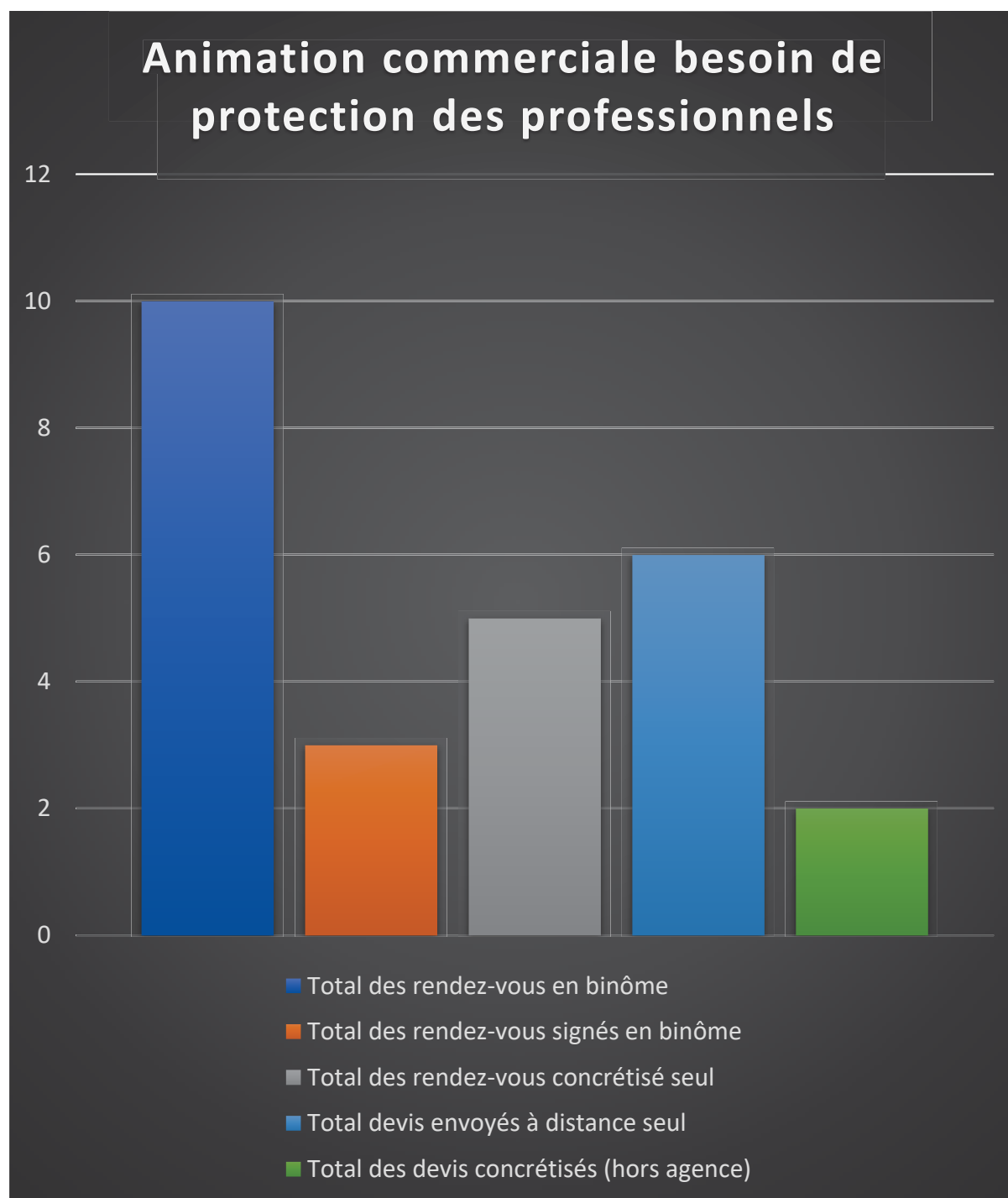
➔ ANNEXE N°4 : Dans le cadre de l'activité professionnelle, produit Société Générale



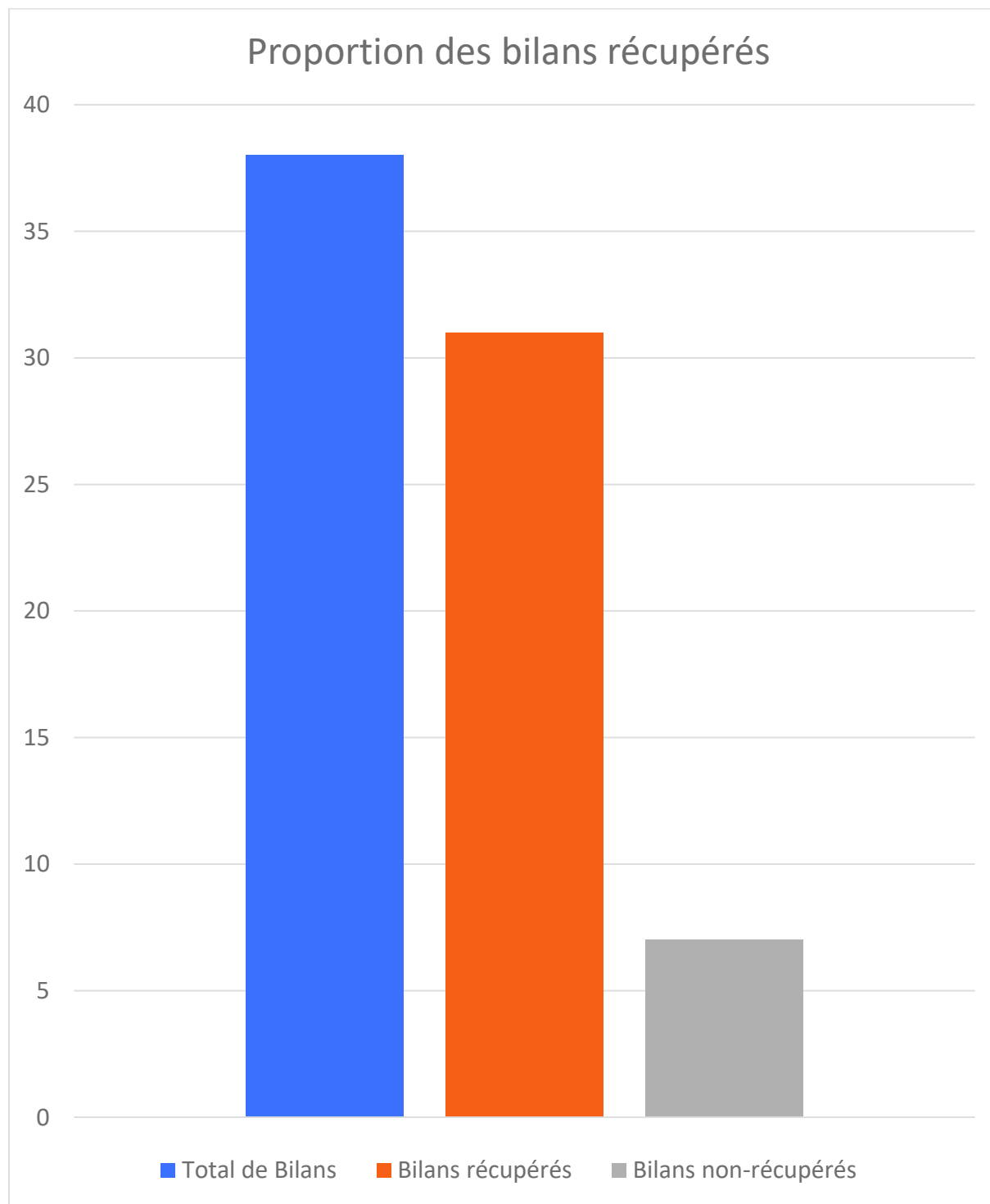
ANNEXE N°5 : Résultat du nombre d'entrées en relations



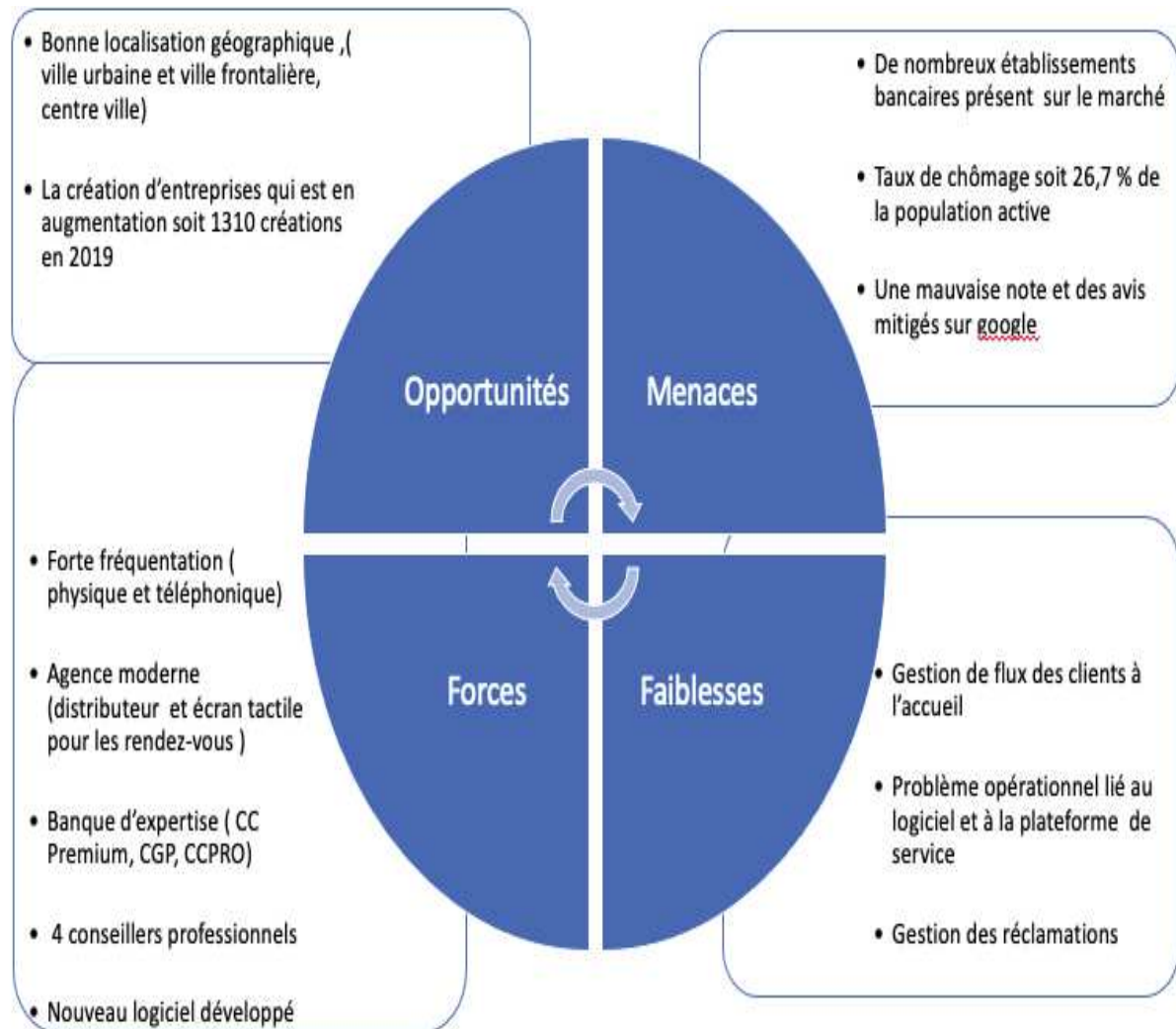
ANNEXE N°6 : Résultat semaines d'animation pour les besoins de protection du professionnel



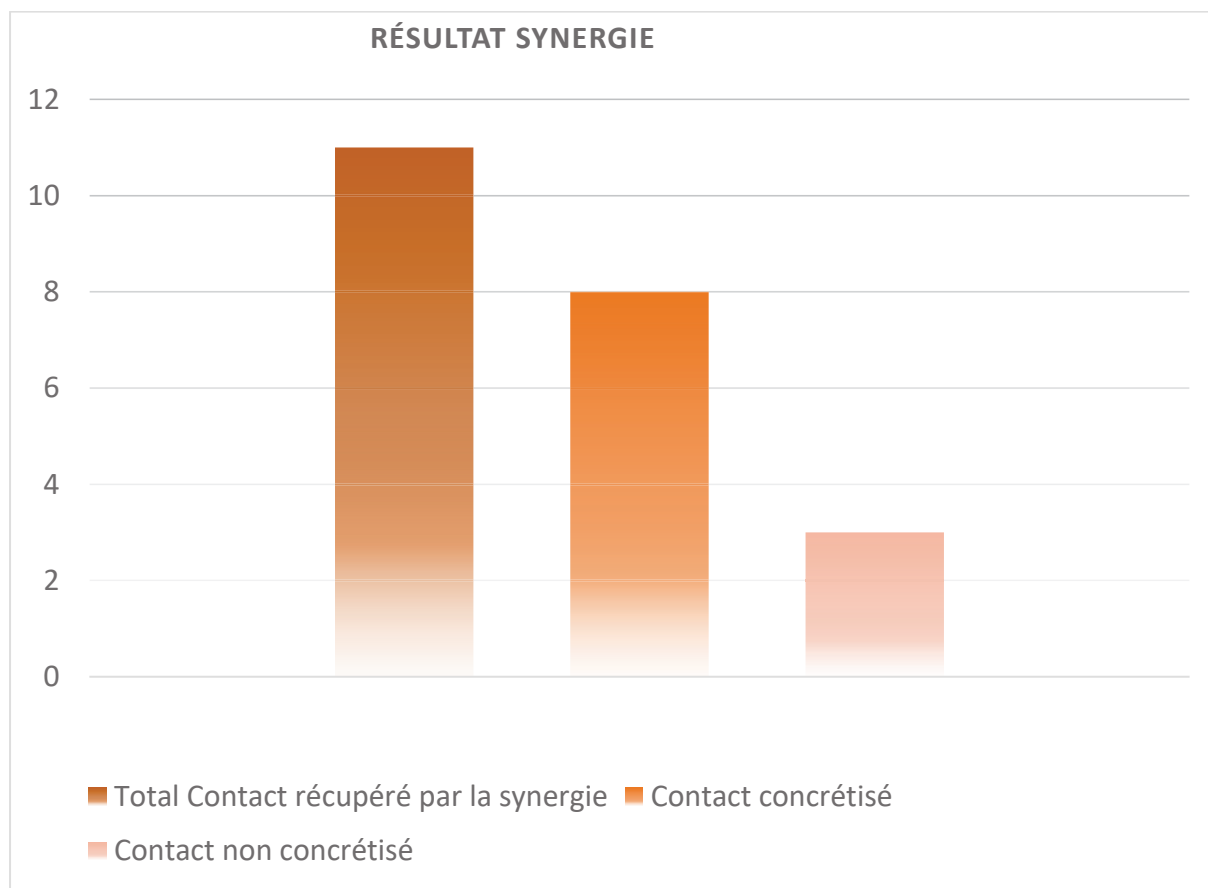
ANNEXE N°7 : Résultat des bilans récupérés (Renouvellement ligne de découvert)



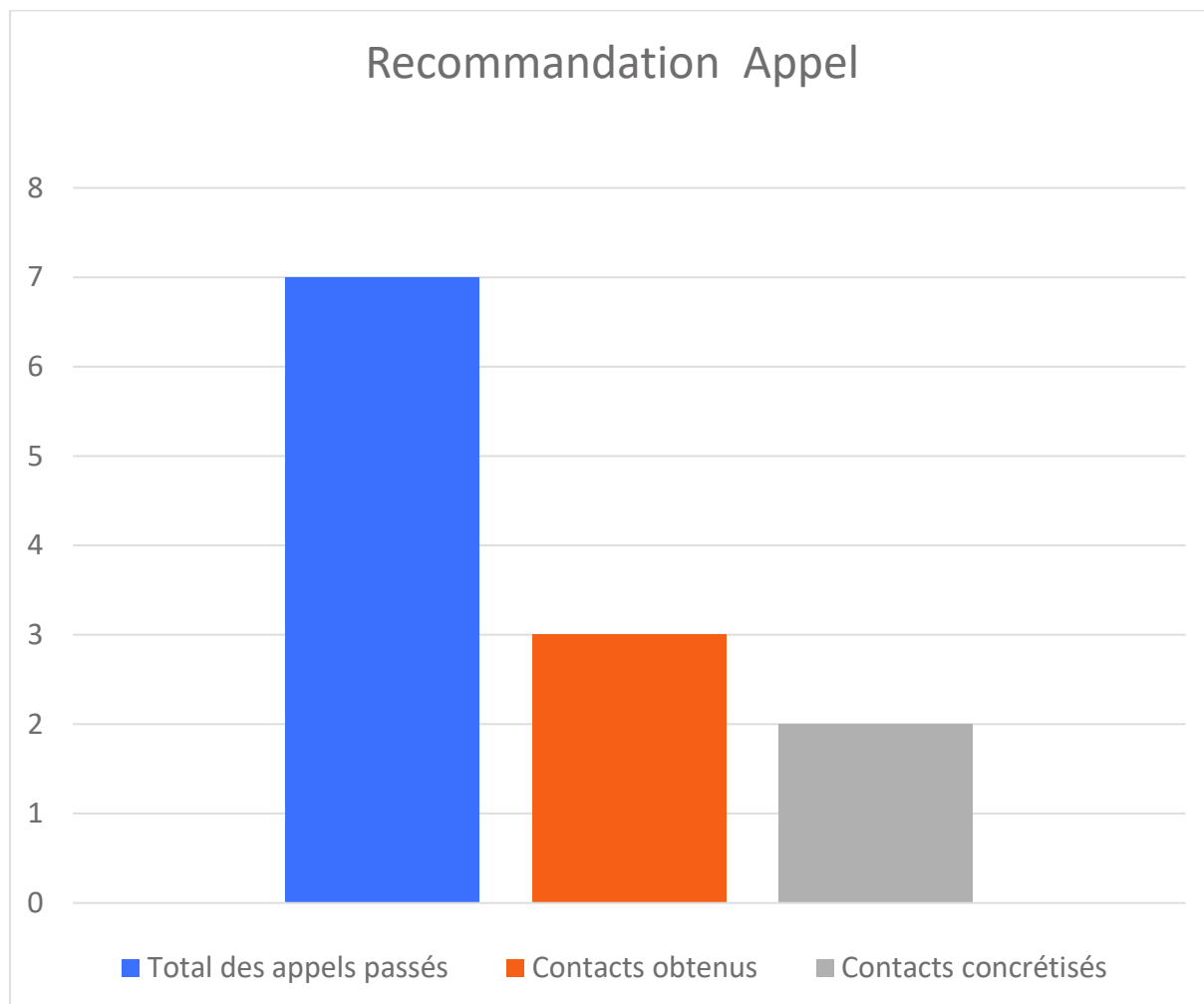
ANNEXE 8 : Diagnostic S.W.O.T de l'agence Mulhouse Europe



ANNEXE N°9 : Résultat Synergie entre les collaborateurs



ANNEXE N°10 : Résultat Recommandation



ANNEXE N°11 : Sondage sur les attentes des professionnels

Afin d'alimenter mon raisonnement concernant les attentes clients, il m'a semblé judicieux de récolter certaines informations à la source, c'est pourquoi j'ai eu la possibilité de questionner certains professionnels (tant d'hommes que de femmes sur la question des attentes) . Pour ce faire, j'ai pris l'initiative de contacter par mail et passé des appels auprès de certains professionnels dans l'objectif de fixer si possible un entretien virtuel ou présentiel permettant de répondre à certaines de mes interrogations. La durée moyenne des entretiens était de... D'autre part, entretiens étaient enregistrés avec l'accord des professionnels auxquels j'ai indiqué auparavant que les données récoltées resteront anonymes et serviront dans le cadre de mon projet de recherche. Je me suis tourné vers des professionnels et leur ai demandé avec leur accord de répondre à une question dans le cadre.

1) Quelles sont vos attentes dans la relation bancaire avec votre conseiller professionnel ?

Société Générale, Restaurateur

À vrai dire depuis si je suis venu à la Société Générale, c'est pour avoir un accompagnement tout au long de la relation... Je parlais tout d'abord d'avoir une conseillère disponible qui sache répondre à mes demandes lorsque j'ai besoin d'elle.

Par exemple, je voulais changer d'assurance pour mon local, car mon assurance n'arriverait pas à me répondre concrètement ce qu'englobaient les garanties, et c'est cela, ce que j'ai beaucoup apprécié dans votre banque, c'est votre expertise sur les produits, et grâce à elle, j'ai pu comparer les garanties qui étaient proposées. À vrai dire Lorsque j'ai rencontré un problème de trésorerie ma conseillère a su me faire confiance en m'accordant un découvert important et ça, j'ai beaucoup apprécié, car cela m'a montré qu'elle a confiance en moi. Et aussi, grâce à votre outil de banque à distance, c'est simple d'utilisation et je peux m'organiser comme je le souhaite. Autant que professionnel aujourd'hui ont besoin d'être accompagné parce qu'on s'occupe de notre activité, et souvent, on se rend compte qu'il nous manque les protections nécessaires pour assurer la pérennité de ce que l'on a bâti. Et puis selon moi le conseiller doit aussi aller à la rencontre de ces clients, comme le fait votre collègue en venant quelques fois commander au restaurant. Pour le moment les conditions sanitaires le permettent plus, mais quand j'étais à la banque populaire, on n'avait pas cette relation de proximité, il n'avait aucune communication avec notre ancien conseiller.

Société Générale, Infirmière libérale 2

Honnêtement, je suis déçu de vos services et j'envisage de changer de banque, car vous n'avez jamais su être disponible lorsque je faisais des demandes par mail. Seulement quand il faut m'appeler pour me vendre des produits-là, vous êtes toute suite disponible. C'est dommage parce

que la relation avait bien débuté.... Mais tout à changer lorsque j'ai changé de conseiller et depuis c'est catastrophe par-dessus catastrophe, incompetence.... Et manque de volonté, je dirais aussi. D'autre part, j'attends à ce qu'il s'adapte avec la relation avec mon comptable parce que je vous avoue en termes de comptabilité mon comptable est mon partenaire de confiance et si mon conseiller n'arrivera pas à s'entendre avec mon comptable, cela va être compliqué et l'entente avec mon comptable est pour moi très importante. Et chez vous, la conseillère n'a jamais su me répondre à ces critères, j'ai envoyé plusieurs fois des mails pour des demandes de relevé de compte que je ne recevais pas à domicile, je n'ai jamais eu aucun retour et ce n'est pas pour autant que je les reçois aujourd'hui. Je pense que si un conseiller veut créer une relation durable avec ces clients comme moi, je le fais avec mes patients, il faut déjà qu'il traite les problématiques et trouver des solutions avant de chercher à me proposer des placements pour ma retraite. Par ailleurs, si je peux vous donner un conseil que votre collègue n'a pas su faire si demain vous prenez un poste et je vous le souhaite prenez le temps de faire connaissance avec vos clients, car c'est le plus important.

Crédit Mutuel, Boulanger 35 ans

La première chose que j'attends, c'est la connaissance du secteur d'activité est essentielle pour moi s'il veut construire une relation durable, je ne lui demande pas de connaître tout mon métier, mais de savoir un minimum afin qu'il sache que je fais au quotidien et comment je fonctionne et me proposer des services adaptés à mes besoins et non pas me vendre des produits qui ne me correspondent pas pour qu'il puisse faire ces commissions dessus.... Je veux que mon conseiller bancaire puisse être disponible et non pas attendre un rendez-vous au bout de deux mois comme je l'ai vécu avec la BNP PARIBAS. Je vais donner un exemple face à cette crise sanitaire mon conseiller à su être réactif à ma demande de PGE et ça fait très rapidement contrairement à des amis que je connais qui sont dans d'autres banques et qui sont toujours dans l'attente de ce PGE. Je n'aime pas patienter et c'est vrai que lorsque je demande quelque chose mon conseiller me répond immédiatement et c'est ça que j'ai beaucoup apprécié au crédit Mutuel. Depuis que je suis au Crédit Mutuel je me sens écouté et compris, le conseiller bancaire ne m'appelle pas pour me vendre des produits, mais qui répond à mes demandes très rapidement.

Je sais que lorsque j'ai une question ou que je suis bloqué, car j'ai dépassé mon plafond de carte pour payer mes fournisseurs, il répond à mes interrogations et résout mes problèmes dans les minutes qui suivent, si ça ce n'est pas un conseiller efficace.

Banque Populaire, Médecin 58 ans

Écoutez, je ne l'ai jamais vu et il n'a jamais pris la peine de faire connaissance avec moi mon conseiller bancaire, je ne l'ai jamais contacté non-car, ils changent trop souvent, il y a un vrai problème dans cette profession, c'est le turn-over des conseillers bancaires et forcément ça devient désagréable. Aujourd'hui

si je reste dans cette banque c'est parce.... C'est parce que je n'ai pas envie de faire d'autres demande pour ouvrir un compte et je ne pense pas que pas l'herbe soit plus verte ailleurs, c'est partout la même chose. Cette banque me sert de transaction pour faire des virements ou gérer mes comptes, mais j'effectue rarement des demandes et ce sont plutôt les conseillers me sollicitent chaque année vu qu'ils se succèdent pour me faire souscrire des produits d'assurances notamment pour le plan épargne retraite, je n'ai pas besoin. Mais ce qui me fait rire, c'est qu'aujourd'hui, on a des conseillers qui ne nous connaisse même pas et qui veulent faire affaire avec nous pour nous vendre leurs produits, je trouve dommage il n'y a plus cette relation de confiance que l'on avait avec conseiller auparavant. D'ailleurs, vous me faites penser, je dois résilier des assurances qui ne me servent à rien et qu'on prélève tous les mois sans m'avoir expliqué à quoi elles me servent depuis que j'ai souscrit. J'ai dû faire moi-même mes recherches sur leur site.

Banque CIC, Entrepreneur 24 ans

Mes attentes sont liées à la réactivité de mon conseiller bancaire qui est disponible, récemment, j'ai eu un problème de fraude sur ma carte et j'ai écrit un mail à mon conseiller pour lui dire s'il n'avait pas une solution, car ça fait deux fois que je changeais de carte suite à des opérations frauduleuses. Mon conseiller a su être réactif et 1 semaine après, je recevais la nouvelle carte. En fait, c'est la rapidité du service, la disponibilité de mon conseiller qui fait que je reste dans cette banque. Et il a tout intérêt à l'être aujourd'hui avec la concurrence sur le marché la réactivité est un moyen de se distinguer de ces adversaires.

Banque LCL, Commerçante vente textile

Depuis mon arrivée au sein de cette banque, tout se passe très bien, je ne regrette pas d'avoir quitté la Société Générale qui me prenait des commissions très élevées sur le terminal de paiement, sachant que j'avais tous chez eux, en termes d'assurances pour le professionnel, mais également tout pour le privé. Et puis mon expérience au sein de l'entreprise de la Société Générale a fait que je n'aime pas le fait d'avoir deux conseillers différents qui gèrent la partie privée et la partie professionnelle, ce changement d'interlocuteur m'a posé problème, car aucun des deux n'a jamais fait l'effort de faire des gestes commerciaux sachant que j'avais tout. Un seul interlocuteur, c'est mieux, car il a vision d'ensemble sur ce qui passe sur la partie privée et professionnel en même temps et je pense qu'il est plus capable de nous accompagner face à nos différents besoins. Au LCL, j'ai ramené tous mes comptes et mes assurances et mon conseiller a su me faire des gestes commerciaux et m'accorder une facilité de caisse plus importante que ce que j'avais à la société générale. De même qu'en cette période de crise mon conseiller a pris de mes nouvelles pour savoir comment j'allais et non pas pour vendre des produits et ça, je dois vous avouer ça m'a énormément plu.

BNP PARIBAS, avocat

Pour vous répondre brièvement, il est nécessaire que le conseiller bancaire soit capable de répondre à ma demande dès que j'ai besoin de lui et non pas me répondre trois semaines après. En outre cette réactivité, je l'ai retrouvé à la BNP Paribas qui a su m'apporter de bons conseils depuis l'ouverture de mon cabinet.

Crédit Agricole, Électricien

Ce que j'attends de mon conseiller bancaire c'est qu'il m'accompagne dans le développement de mon activité, et c'est ce que mon conseiller professionnel l'a fait depuis le début de l'activité, il m'a fait confiance en m'accordant un crédit et aujourd'hui ma société continue de se développer, après le confinement j'envisage de me spécialiser sur un autre domaine d'activité afin de développer mes compétences et les mettre en œuvre en complément de mon activité actuel, j'en ai fait part à ma banquière qui a pris du temps de m'écouter et de conseiller. À chaque fois que je lui fais part de mes besoins elle répond et très rapidement, je n'attends pas longtemps et ça je pense que ça fait la différence contrairement aux autres banques.

Caisse d'épargne, Assistante Maternelle

Depuis j'ai créé ma propre crèche qui était un rêve de petite fille mon banquier m'a permis de le réaliser. Je lui ai expliqué mon projet et il a pris le temps de m'écouter et me diriger vers des services adaptés afin que je puisse poursuivre mon activité en toute sérénité. Il est venu me voir quelques jours après l'ouverture de la crèche pour savoir si tout c'était bien déroulé depuis l'ouverture, ce côté professionnel m'a beaucoup plu.

Caisse d'épargne, Dentiste

Mes attentes en tant que client sont notamment la disponibilité et le traitement rapide de mes demandes, j'ai un métier où je suis amené à changer de matériel régulièrement et pour moi, il faut que le conseiller professionnel soit expert afin de me conseiller des méthodes un financement adapté à ma situation. L'efficacité également, il ne faut pas que je me déplace plusieurs fois pour signer un document de crédit, car dans mon métier, je n'ai pas le temps de forcément me déplacer plusieurs fois donc si le conseiller professionnel peut se déplacer à mon cabinet ça m'arrangerait.

Société Générale, Travaux bâtiment

Il est essentiel que le conseiller reste le même durant au moins les deux années consécutifs, j'étais au crédit mutuel depuis le début de mon activité ça se passait bien mais le changement de conseiller trop de fois m'a fait changer d'avis , j'ai besoin d'un conseiller qui soit là pour m'écouter et se rendre disponible lorsque j'ai besoin de lui , et avec le changement de conseiller on est obligé de se répéter plusieurs lorsque l'on a un projet et on n'a pas l'impression d'être écouté mais plutôt de vouloir nous vendre des produits à chaque rendez -vous. Et puis on voit qu'à la société générale mon conseiller a pris le temps de m'expliquer le fonctionnement de l'application, il a eu cette patience que d'autres conseiller n'ont pas eu dès l'entrée en relation.

BNP Paribas : Restaurateur

Ça fait 10 ans que je suis client et j'ai fait connaissance avec mon conseiller bancaire depuis la crise du covid 19 pour lui demander un prêt garanti de l'état. S'il n'y avait pas eu cette crise, je n'aurais certainement pas fait la connaissance de mon conseiller bancaire.

Je suis content qu'il m'ait accordé ce prêt, mais voilà, je trouve dommage que l'on n'ait eu pas l'occasion de se connaître dans de meilleures conditions. En l'occurrence, j'envisage peut-être de changer de banque après le remboursement anticipé de mon prêt, car j'aurais certainement d'autres projets et j'ai besoin d'un conseiller qui soit là physiquement. Et puis vu les conditions ce n'est pas qui aurait dû le solliciter, mais lui qui aurait dû prendre de mes nouvelles et me passer un coup de fil.

Société Générale : Vendeur sur les marchés ambulants

Votre collègue a su répondre à toutes mes attentes depuis que je suis chez vous, l'attente que je retiendrais sa disponibilité et son écoute, elle a été attentive à mes demandes depuis l'ouverture de mon compte chez vous et surtout, je ne connaissais rien en assurance et il a su me conseiller pour que j'anticipe les risques auxquelles je suis confronté si demain, il m'arrivait quelque chose.

LCL : Kinésithérapeutes

Un conseiller spécialisé et polyvalent dans chaque domaine, car changer d'interlocuteur à chaque fois, c'est assez désagréable, il faudrait qu'il soit une seule et même personne tant dans le domaine professionnel, dans le domaine du privé, mais aussi dans le domaine de la fiscalité et c'est une mauvaise expérience que j'ai eue à la Société Générale, tellement de conseiller se sont succéder et n'ont jamais su me convaincre, c'est pour cela que j'ai changé de banque.

BNP Paribas : Garagiste

Qu'il prenne le temps de m'informer qu'il y a des services adaptés qui existe pour me protéger face aux litiges. Voilà ce qu'il manque à certains conseillers, c'est l'expertise et la connaissance de notre métier et je pense que si j'aurais été protégé et j'aurais pu certainement éviter ce litige avec l'un de mes clients.

ANNEXE N°12: Comparaison Société Générale-Qonto⁷¹



	Premium	Corporate
29€ /mois (HT)	99€ /mois (HT)	299€ /mois (HT)
Choisir ce forfait	Choisir ce forfait	Contactez-nous
✓ Jusqu'à 5 utilisateurs maximum ✓ 2 cartes physiques Debit Mastercard ✓ 2 cartes virtuelles Debit Mastercard ✓ 100 virements (entrants/sortants) ou prélèvements SEPA / mois ✓ 3 dépôts de chèques / mois	✓ Jusqu'à 15 utilisateurs maximum ✓ 5 cartes physiques Debit Mastercard ✓ 5 cartes virtuelles Debit Mastercard ✓ 500 virements (entrants/sortants) ou prélèvements SEPA / mois ✓ 10 dépôts de chèques / mois	✓ Nombre d'utilisateurs illimité ✓ 15 cartes physiques Debit Mastercard ✓ 15 cartes virtuelles Debit Mastercard ✓ 2000 virements (entrants/sortants) ou prélèvements SEPA / mois

Source : <https://www.néobanque.fr/qonto-avis/>



Commission de mouvements (sur une base de 12.500€/mois de dépenses à 2%) max. 25€/mois	Inclus dans	
Frais fixes de tenue de compte 25€70/mois		
Progéliance Net (dont Appli Pro) 22€/mois		
Commission d'ouverture de dossier administratif 12€33/mois*		
* soit 148€/an		
Sans Jazz PRO 85€03/mois		Avec Jazz PRO 38€50/mois

⁷¹ <https://www.néobanque.fr/qonto-avis/>

ANNEXE N°13 : Nouvelle Formule Société Générale Multirisque des professionnels

Descriptif	FORMULES PACKAGÉES			FORMULES À LA CARTE		
	FORMULE 1	FORMULE 2	FORMULE 3	GARANTIES LOCAUX	GARANTIES ACTIVITÉS	GARANTIES LOCAUX + ACTIVITÉS
Domages aux biens : • Incendie et événements assimilés • Tempête, grêle, neige • Catastrophes naturelles • Attentats et actes de terrorisme • Dégât des eaux et gel		■		■		■
Domages électriques		■		■		■
Bris de glaces et d'enseignes		■				
Bris du matériel informatique et bureautique		■				
Bris de machines professionnelles		■				
Perte de marchandises réfrigérées* AC		■		■		■
Perte de liquides* AC		■		■		
Domages aux matériels et marchandises transportés		■				
Bris de matériels professionnels en tous lieux		■				
Aménagements extérieurs* AC		■				
Frais et Pertes complémentaires AC		■				
Vol et Vandalisme		■	■			
Surcroît d'activité AC			■			
Responsabilité civile du fait des locaux		■		■		■
Responsabilité civile Exploitation		■			■	■
Responsabilité civile des biens confiés		■				
Responsabilité civile après livraison AC		■			■	■
Responsabilité civile Professionnelle* PU/PE		■			■	■
Défense Pénale et Recours Suite à Accident		■		■	■	■
Pertes financières liées à un sinistre dommage garanti :						
Pertes d'exploitation			■			
Perte de la valeur vénale du fonds de commerce			■			
Frais supplémentaires d'exploitation			■			
Packs à la carte*						
Pack Sécurité • Vol et vandalisme				Option		Option
Pack Mobilité • Domages aux marchandises et matériels transportés • Matériels professionnels en tous lieux				Option	Option	Option
Pack Biens confiés • Responsabilité civile pour les dommages aux biens confiés				Option	Option	Option
Pack Protection financière • Pertes d'exploitation • Perte de la valeur vénale du fonds de commerce • Surcroît d'activité				Option		Option
Pack Protection du matériel professionnel • Bris de matériel professionnel • Bris du matériel informatique et bureautique				Option		Option
Pack Bris de glaces et d'enseigne • Bris de glaces et d'enseigne				Option		Option
Pack Aménagements extérieurs AC • Domages aux Aménagements extérieurs*				Option		Option
Franchise modulable 300 / 500/ 1000 €						
Plus Produit* • Tranquillité bancaire • Double Assurance		■		■		■
Assistance 24h/24, 7j/7 • Médicale lors d'un déplacement professionnel • Au local professionnel • Informatique • En cas de communication de crise		■		■	■	■

ANNEXE N°14 : Tarif Shine

Formules	BASIC	PREMIUM	SHINE START
	• 1 utilisateur • IBAN français • 1 MasterCard prépayée • Support 7j/7 (chat, email) • 20 virements/prélèvements SEPA par mois	• 1 utilisateur • IBAN français • 1 MasterCard World Debit • Support prioritaire 7j/7 (chat, email) • 50 virements/prélèvements SEPA par mois • Encaissement chèques (2 / mois, facturé au-delà) • Garantie accident • Assurance mobile • Protection matériel • Assistance juridique	• Accompagnement de la rédaction des statuts au dépôt de capital et jusqu'à l'immatriculation définitive. • 6 mois d'abonnement à l'offre Shine inclus pour les micro entreprises et 12 mois pour les entreprises
Entreprises	7,90€/mois	14,90€/mois	De 119€ à 238€ HT
Micro-entreprises	3,90€/mois	9,90€/mois	34,90€ TTC

Inclus dans toutes les offres :

 IBAN français

 Exports illimités de transactions

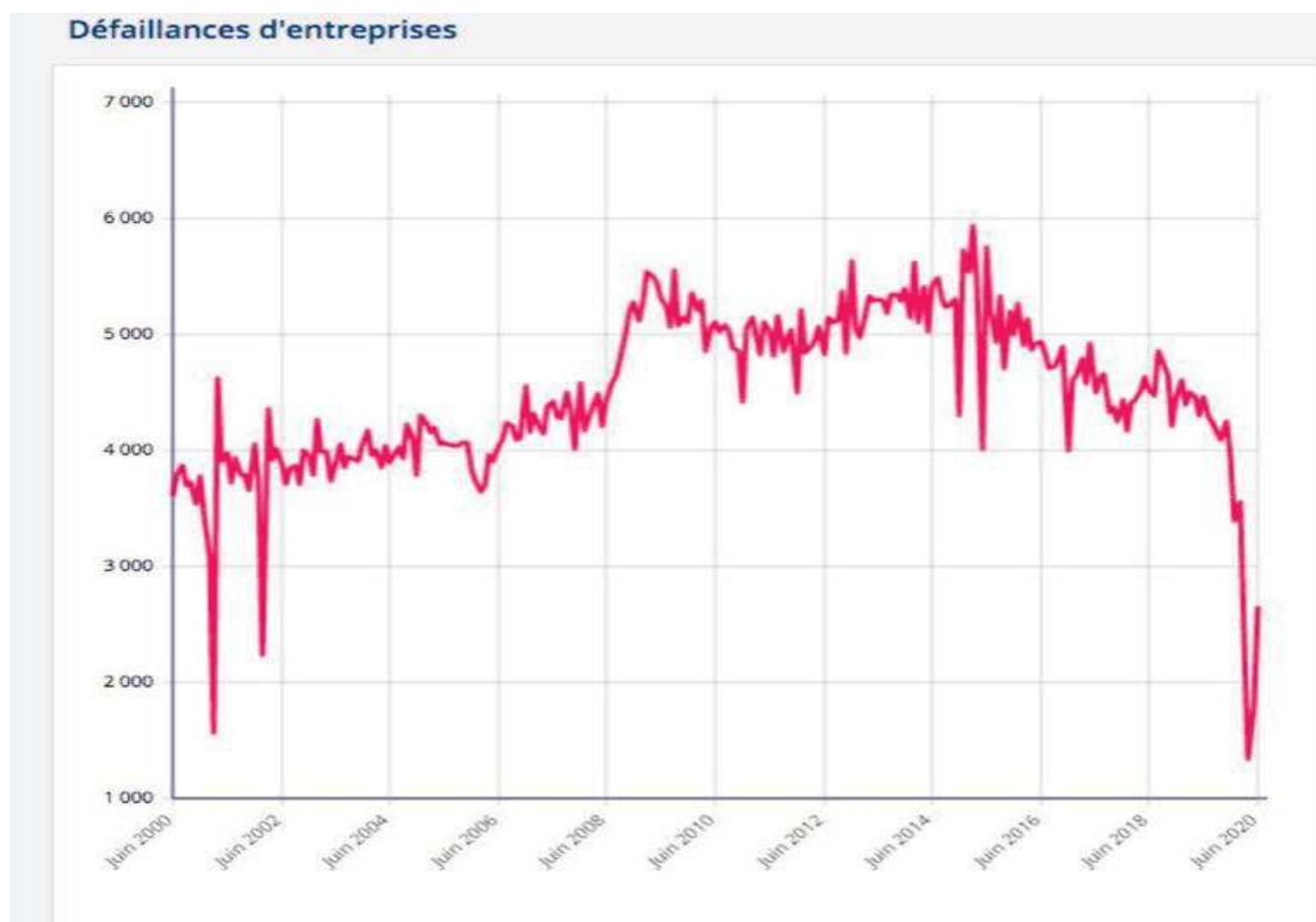
 Intégrations comptables

 Gestion facile des reçus

 Création de devis et factures

 Accès web et mobile

ANNEXE N°15 : Graphique défaillance des entreprises, INSEE⁷²



Source : Insee, défaillances des entreprises

⁷² <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2015359>

ANNEXE N°16: Avantage Crédit vs LOA

LOA Ballon vs Crédit



Peugeot 308 Active 110CV



20 000 €



60 000 KM



48 MOIS

LOA BALLON

loyer

282 €

Option d'achat: 8 110 €, soit un
financement de 11 890€

CRÉDIT

mensualité

442 €

Financement total

- 160€

LE BUDGET CLIENT GAGNANT

GAIN DE TRÉSORERIE

160 € x 48 mois

7 680 €

2 POSSIBILITÉS

- ✓ Restitution
- ✓ Lever l'option d'achat



 SOCIÉTÉ
GÉNÉRALE

ANNEXE N°17 : Bilan des compétences

SAVOIR FAIRE (Activités- tâches effectuées)	SAVOIR ETRE (Qualités)	<u>Les Axes</u> <u>d'Amélioration</u>
Satisfaction client : +++	Orientation client : +++	Organisation de la charge de travail : +
Savoir identifier les opportunités commerciales : ++	Esprit d'équipe : +++	Prendre son temps dans le traitement des dossiers : +
Connaissance de l'offre bancaire relative au métier : +++	Innovation : +++	
Connaitre et maitriser l'impact des réglementations sur le métier : +++	Responsabilité : ++	
Maitrise des outils : +++	Engagement : +++	
Respect des procédures : +++	Adaptation et flexibilité : +++	

Légende :

+++ : Au niveau des attentes

++ : En cours de développement

+ : les points d'amélioration