

Les banques gagneraient à faire preuve de plus de transparence, de pédagogie et d'imagination pour se différencier. Un véritable dialogue serait de nature à favoriser un partenariat contributif pour les deux parties. Le point de vue d'un chef d'entreprise rompu à la relation banque-PME.

A la recherche du dialogue perdu



Philippe Berend
Président-directeur général
Interspiro Group

Si l'on se fie aux exemples que donne la littérature classique des relations entre personnes et entreprises et leurs banquiers, on ne peut manquer de tomber sur «Le Marchand de Venise», de Shakespeare, ou «Gobseck», de Balzac. Dans les deux cas, le banquier est non seulement un être puissant, par le pouvoir que lui donne son argent de décider du sort de l'autre, mais plus pénible encore, un donneur de leçons. Comme si son rôle en faisait un véritable juge de ce qui doit être ou ne pas être dans la société. Sans atteindre tous les jours de pareils sommets dramatiques, combien de chefs d'entreprise peuvent affirmer ne pas avoir de pincement au cœur un jour de renouvellement de ligne de crédit ? Pourtant, l'analyse objective montre qu'il y a surcapacité bancaire et guerre de prix en France, et ce depuis des années. Alors pourquoi ce décalage entre un rapport de force apparent en faveur du client, et une réalité où celui-ci se sent souvent obligé de jouer le rôle du bourgeois de Calais rendant humblement les clefs de la ville ?

La double inconscience

Si j'ai choisi de paraphraser Marivaux, c'est pour indiquer qu'il y a bien plus de quiproquos dans ce lien banque-entreprise que de vrai drame balzacien ou shakespearien. Comme dans une pièce comique, banquier et client semblent trop souvent emprunter des voies parallèles. Comme elles, ils sont proches, mais ne se rejoignent jamais. Ceci les prive l'un et l'autre des avantages considérables qu'il y a à retirer d'un partenariat étroit, confiant et coopératif. Le client y perd une source remarquable et parfois déterminante d'assistance. Le banquier perd aussi beaucoup à ce jeu de colin-maillard. N'ayant pas véri-

tablement de partenaire en face de lui, il ne lui accordera qu'un concours frileux, donc limité et d'une rentabilité pour lui médiocre.

Banquiers et clients se concentrent donc sur l'accessoire, et évitent l'essentiel, comme s'il était trop douloureux pour qu'on en parle.

Pourtant cet état de chose n'est pas inévitable. Un minimum de pédagogie permettrait à chaque interlocuteur d'appréhender les problèmes de l'autre, qui ne sont pas si compliqués ou mystérieux. Mais c'est à dessein que j'use du mot appréhender dont le double sens convient bien ici. Car faute d'appréhender (comprendre), on appréhende (on a peur). Quel est en effet la problématique du banquier français face à son client ?

Splendeur et misère des banques françaises

Les entreprises françaises n'ont pas conscience d'un état de fait qui leur est très favorable : elles bénéficient de conditions tarifaires exceptionnelles. Jamais une PME allemande, anglaise, italienne, espagnole ou américaine ne pourrait imaginer trouver de banques disposées à lui accorder des concours aussi bon marché. Mon expérience de quinze ans dans les pays que j'ai cités met en évidence qu'en France les marges pratiquées sur des crédits par rapport au marché monétaire de référence sont de 1, 2, voire 3 points inférieures à celles qu'ils auraient à l'étranger. Il est de bon ton d'envier la stabilité qu'apporte au Mittelstand (le tissu de PME allemandes) le concept de Hausbank, de banquier unique et fidèle de la maison. C'est oublier au passage que cette fidélité et cette stabilité, il les fait payer un prix certain.

De même, la Grande-Bretagne, pays du libéralisme et de la libre concurrence, ne dispose que de quatre grandes banques principales (les *clearing banks*). Vouloir en changer n'offre donc pas un très grand choix. Et qui dit choix limité dit concurrence... tempérée.

Et non seulement les conditions financières sont bonnes, mais les services associés classent indiscutablement les banques françaises parmi les meilleures d'Europe, en faisant les champions indiscutés du rapport qualité-prix. Mais pas (sauf quelques brillantes exceptions) de la rentabilité.

Alors, si les banques françaises sont compétitives en matière de services, et ultra-concurrentielles en matière de tarifs, que doivent-elles faire de plus pour que leurs clients leur rendent – enfin – justice ?

Communiquer avec son client, ou l'art d'être bon médecin

Je suis sûr que les banquiers ont autant de problèmes de santé que d'autres professions. Et qu'il leur arrive aussi d'avoir affaire à certains médecins dont les avis tombent comme autant de certitudes, incom-

préhensibles, inexplicables, comme autant de jugements sans attendus ni appels. Pourtant beaucoup d'entre nous ont eu affaire à des banquiers qui adoptent le même comportement.

Or les méthodes des banquiers ne sont pas secrètes. Elles le sont même fort peu, étant à des nuances près les mêmes dans toutes les banques, ce qui les conduit bien souvent à la même analyse d'un même dossier. Alors comme le bon médecin, le bon banquier devrait systématiquement, même avec des clients en pleine santé, pratiquer les conseils d'hygiène de vie, les méthodes de prévention, les examens périodiques et autres bilans (de santé) et, en cas de maladie passagère, s'assurer que la bonne connaissance par le patient de son mal l'aidera à la mieux combattre.

Concrètement, l'opinion du banquier se fonde sur une combinaison de notes regroupant l'étude des comptes de l'entreprise et leur évolution récente, l'opinion sur le métier qu'elle fait et ses perspectives, et la confiance spécifique que la banque porte à son ou ses dirigeants et actionnaires. De cela, aucun banquier ne parle. Jamais. Alors le chef d'entreprise est comme un malade qui sent confusément que son médecin ne lui dit pas la vérité. J'ai cherché depuis plus de dix ans à obtenir de



mes interlocuteurs bancaires des indications sur la rentabilité relative de mon entreprise pour eux. Car je sais bien qu'un client avec lequel on ne gagne pas d'argent est un client auquel on ne s'accroche pas, même (surtout) s'il a besoin de vous. J'ai cherché à obtenir l'assurance de faire partie du noyau dur de leur clientèle, quitte à payer cette prérogative. Le «Monde du silence» de Cousteau n'avait rien à envier à celui des réponses que je n'ai pas reçues. Pas une. Alors le doute s'installe. Avec le doute, on prend un banque de plus, pas vraiment utile, sauf en cas de malheur. De ce malheur auquel on ne peut pas se préparer car on ne vous dit pas de quel mal vous souffrez. Vous me direz que l'entreprise qui a besoin de son banquier et se plaint de ne pas le trouver au rendez-vous est une entreprise qui souffre, donc pas un client très appétissant. Je vous répondrai que toute entreprise florissante est une entreprise en crise qui s'ignore, aujourd'hui ou plus tard. La prévention et l'hygiène de vie évitent bien des déboires.

De ce qui est possible et de ce qui ne l'est pas

Certaines maladies ne sont pas (encore) guérissables. Certaines entreprises non plus. D'autres, la plupart, si, si l'on fait ce qu'il faut. Comme le médecin doit parfois le dire à son client, le banquier aussi. Il devrait en profiter pour expliquer pourquoi, pour décrire son métier. Un banquier ne dispose après tout que d'une marge très faible, de quelques points de pourcentage. Alors un sinistre lui fait infiniment plus mal qu'à une entreprise industrielle ou de services dont la marge peut être décuplée. Ceci fait que le banquier n'est pas là pour prendre des risques. Trop souvent le chef d'entreprise le lui demande. A tort. Au banquier d'expliquer cela. De donner concrètement les limites qu'il ne peut dépasser, que ce soit en matière de ratio dettes/fonds propres, de fonds de roulement, de CAF/dettes.

Si le chef d'entreprise ne maîtrise pas pleinement ces données, ce sera pour lui l'occasion d'apprendre pour son plus grand bien. Cela aurait une autre vertu cardinale, celle de dépersonnaliser le débat. Combien de fois entend-on «*mon banquier me suit*», et non «*ma banque me suit*» ? Et la suite est trop souvent «*mon responsable de compte a changé, le nouveau ne me fait pas confiance comme son prédécesseur l'aurait fait*».

Ce n'est pas facile à vivre, surtout avec des établissements dont les responsables de clientèle restent rarement en place plus de deux ans (il y en a). Alors dans chaque banque, je demande à connaître au moins trois interlocuteurs pour pouvoir en avoir toujours au moins un de stable.

Si une banque faisait chaque année avec son client un point écrit qui soit l'équivalent d'un bilan de santé ou d'une fiche d'évaluation professionnelle, voire d'un bulletin de notes, on n'en arriverait pas là...

Des progrès possibles pour avoir et le beurre, et l'argent...

Comment expliquer à un client que si on lui facture un service qui ne coûte pas, c'est au nom de la non-facturation des services onéreux ? J'ai essayé d'amener mes banques sur la route vers une tarification vraie. Supprimer les jours de valeur, les commissions de plus fort découvert, les commissions de compte, et remplacer tout cela par une marge sur crédit. L'avantage pour l'entreprise est évident : vérité et simplicité des coûts, suppression de contrôles de relevés de frais, flexibilité du mouvement bancaire. La réponse unanime de mes banques a été que ce serait une vaste réforme, qu'elle n'est pas près de voir le jour, qu'il faudrait que toutes les banques le fassent en même temps, que leur informatique n'y est pas prête, que leur comptabilité analytique n'y est pas adaptée... On accuse souvent les banques d'avoir un comportement moutonnier. Comment mieux le démontrer qu'en disant tout haut que si toutes les banques ne bougent pas ensemble, aucune ne bougera ?

Pourtant, il y a trop de banques généralistes en France. Alors pourquoi, si c'est le cas, certaines ne jouent-elles pas la différence, si ce n'est qu'elles ont plus de points qui les rassemblent que de points qui les séparent ? Comment être crédible comme banque indépendante agissant dans un marché dérégulé régi par une concurrence féroce, alors que toutes adoptent la même stratégie au même moment ? Elles expliquent que les chèques coûtent trop cher, qu'il faut les abandonner au profit des cartes de crédit, puis relèvent le tarif de celles-ci. Aujourd'hui, c'est la gestion de fortune qui les motive. Toutes. Ensembles.

Ce qui me fait dire que les méthodes que je propose sont réalistes, c'est que je ne les ai pas inventées, mais pratiquées. Le bilan annuel : avec une banque allemande. L'accès au *scoring* de la banque : en Angleterre. Une tarification globale : aux États-Unis. Une politique commerciale différenciée : aux États-Unis encore. Mais, pour être tout à fait clair, par delà les progrès possibles, mon opinion est sans nuance : il n'y a pas de pays où je sache trouver meilleurs partenaires bancaires qu'en France. ■