

Toutes les banques font appel aux mêmes moyens pour gagner des parts sur le marché des PME. Mais quelle que soit la gamme de produits proposée, c'est à l'homme de terrain que revient la responsabilité d'établir une relation d'affaire de confiance et durable.

D'homme à homme



PH. LELUCI - CSBP

Michel Rideau
Directeur du marché
entreprises
CSBP

«Il y a une évolution que l'on peut souhaiter voir s'amplifier d'une relation de client-fournisseur plutôt que d'usager-fonctionnaire.»

— *Quels enseignements en termes de relation avec les PME les banques ont-elles tirés de la crise du début des années 90 ?*

Michel Rideau – Sur le plan comportemental, je crois qu'à écouter les chefs d'entreprise eux-mêmes nous sommes entrés plus clairement dans une relation *business to business*, partenariale, dans le sens où le chef d'entreprise ne conçoit plus et ne doit plus concevoir le crédit comme l'octroi de quelque chose, alors que nous opérons des ventes. Pour autant il doit aussi concevoir qu'un prêt se rembourse... Il y a une évolution que l'on peut souhaiter voir s'amplifier d'une relation de client-fournisseur plutôt que d'usager-fonctionnaire.

Dans la manière de travailler, nous avons peut-être vécu la crise différemment des autres réseaux dans la mesure où, sur les activités crédits, financements des investissements, nous sommes repartis parmi les premiers, sinon les premiers. Sous l'impulsion de notre président, après une année 1993 particulièrement difficile, nous avons considéré que notre métier était de prendre des risques, qu'il ne fallait pas rester sur des objectifs comptables de limitation de la sinistralité et qu'il fallait anticiper un redémarrage. Après la crise, les banques ont eu en général un comportement contra-cyclique dans la mesure où des enseignements tirés du passé elles ont adopté des principes pour l'immédiat et l'avenir consistant à limiter les risques. De tels comportements retardent le retournement de la conjoncture, alors que si elles pouvaient fiscalement pratiquer le provisionnement *ex ante*, les banques accompagneraient ce retournement.

— *Quelles sont les attentes des PME ? Qu'est-ce qui prime aujourd'hui ?*

M. R. – Les petites entreprises sont plutôt conformistes et leurs attentes restent basiques. En dépit d'une offre perfectionnée adaptée à leurs besoins, leur principal souci réside dans l'accès au crédit. Il faut simplifier pour industrialiser sans dépersonnali-

ser, ce que l'on fait pour les très grandes entreprises. L'affacturage est une offre qui, aujourd'hui, plaît de plus en plus aux entreprises ; le crédit-bail mobilier qui a progressé très fortement pendant plusieurs années subit actuellement une relative défaveur. Si l'on parle de la gestion du poste client, c'est-à-dire d'une approche plus globale, avec les renseignements sur les entreprises qui ont des créances, le recouvrement quand il y a des difficultés, le financement sous toutes les formes – l'escompte, la mobilisation de créances... –, les chefs d'entreprise ont encore une vision très incomplète, et ne comprennent pas vraiment l'utilité de ce type de services. On observe d'ailleurs que ceux qui ont souhaité connaître leurs débiteurs à travers la fourniture de renseignements commerciaux n'utilisent pas ou peu ce service : ils n'en ont pas envie ou ne l'ont pas intégré. L'épargne salariale ne fait pas partie des préoccupations immédiates des entreprises de plus de 50 salariés et la télématique bancaire n'a pas donné lieu au raz-de-marée attendu. Alors que le taux d'équipement en micro-informatique ne cesse de progresser, que les offres sont destinées à simplifier les charges administratives des entreprises, la demande progresse comme un produit banal. Donc beaucoup de prestations qu'il faut proposer, mais qui sont plus en devenir que des marchés installés.

— *Quels leviers les banques utilisent-elles pour gagner des parts de marché ?*

M. R. – Elles font toutes à peu près la même chose, c'est-à-dire offrir une large palette de produits et services propres à satisfaire toutes les attentes des entreprises, y compris celles qui ne se sont pas encore franchement exprimées. Dans cet esprit, la capacité à accompagner les entreprises à l'international est proposée par toutes les banques, alors que 80 à 85 % des PME ne se sentent pas encore concernées.

Tout le monde fait de la promotion, copie les produits, le marketing... mais rien n'est véritablement discriminant. Donc pour l'être il faut avoir l'image, être toujours pre-

mier, et s'appuyer sur son maillage du territoire et sur la compétence des gens dans les terminaisons nerveuses du dispositif. Et sur ce point il reste encore beaucoup à faire malgré de nombreux progrès : on identifie mieux le marché des PME mais son caractère composite oblige à faire des distinctions qui passent par une relation d'homme à homme ; c'est sur l'exploitant direct que nous faisons porter tous nos efforts. Il doit savoir parler aux PME. Une entreprise ne s'aborde pas à travers un score même si on fait du scoring sur la liasse fiscale, c'est principalement un homme, une équipe, un marché, un savoir-faire ; donc il faut que cette relation soit valorisée au maximum.

Aujourd'hui nous veillons à ce que nos conseillers clientèle soient irréprochables sur le crédit, à ce qu'il acquièrent de plus en plus de connaissances variées et à accroître leur efficacité. Nous devons les rendre plus disponibles pour l'activité commerciale en les débarrassant des aspects administratifs. C'est un problème que tout le monde rencontre mais qui renvoie à une organisation et à des méthodes.

— Pensez-vous que les banques ont un rôle pédagogique à jouer auprès des PME pour les aider à mieux gérer leurs entreprises ?

M. R. – Ce que l'on souhaite, c'est être plus pédagogique encore dans la vente du crédit ; on sait combien les chefs d'entreprise ont du mal à accepter qu'on n'explique pas les décisions négatives. Donc, en cas de refus, on s'efforce le plus souvent possible de dire « non, pour telle raison, et si vous preniez telle disposition on reverrait le projet sous un jour nouveau ».

Le chef d'entreprise a d'abord besoin de connaître les raisons de nos décisions pour apprécier sa situation, et aussi de manière très pratique pour contacter le cas échéant un autre banquier avec de bons arguments. Toutefois, il arrive que la raison ne puisse être donnée, parce que la décision est en général constituée d'un faisceau d'éléments objectifs et subjectifs qui s'additionnent. S'il fallait discuter de toutes nos décisions, on ne pourrait pas le faire.

Cependant, aujourd'hui les chefs d'entreprise demandent plus de conseils financiers, gestion de l'entreprise, mais refusent à juste titre tout conseil relatif à leur activité, leur technicité, la commercialisation de leurs produits. En revanche, ils écoutent avec profit les recommandations que l'on peut leur faire concernant leurs fonds propres, la manière d'avoir un fond de roulement plus consistant...

Donc plus de pédagogie, plus de transparence dans nos relations de manière très personnalisée. C'est un moyen d'améliorer nos relations avec nos clients et de s'assurer de leur fidélité.

— Pensez-vous aller jusqu'à une contractualisation de la relation sur le modèle de la charte Picarle ?

M. R. – Il faut faire l'apprentissage de cette dimension relationnelle et démythifier la difficulté de la pratique. Plus on l'exercera, plus les entreprises et les banques seront satisfaites. Pour aller plus loin, on souhaite en effet une contractualisation de la relation entre la banque et son client, dans les deux sens, contractualisation voulant dire instaurer des relations plus stables pour le profit des deux parties. On ne peut, en effet, concevoir une relation établie si l'entreprise veut à la fois avoir un banquier qui la soutienne quand elle a des difficultés, et elle en a toujours, un jour ou l'autre, surtout les petites PME, et en même temps faire son marché pour savoir qui fait 10 centimes de différence. Il y a toujours des à-coups. Toute notre expérience de Banque populaire c'est de les connaître et de pouvoir les gérer. On peut s'entendre sur la mise en place de facilités dans une durée raisonnable, donc c'est un peu l'idée de la confirmation, de la notification de crédit, de la globalisation du crédit d'exploitation. Le client se sent sécurisé, connaît précisément le cadre dans lequel il peut se mouvoir. L'expérience a prouvé que pour les banques du groupe qui pratiquent déjà de façon généralisée la confirmation de crédit, ce n'était pas un facteur aggravant de risque, mais plutôt le contraire. Ce sont des manières de travailler qui se diffusent progressivement.

— Comment les banques peuvent-elles répondre aux attentes des entreprises en matière de préparation au passage à l'euro ?

M. R. – Les études montrent que les entreprises ne sont pas encore montées dans les trains de l'euro et qu'elles ne s'y préparent pas avec un compte à rebours. Notre rôle aujourd'hui est de les informer sur le schéma général du passage à l'euro par de multiples moyens. Dans les banques, c'est au travers des réunions de clients, de sociétés, d'administrateurs, au moment des assemblées générales, que le sujet est introduit pour sensibiliser les entreprises à la nécessité de se préparer. Le fait que les demandes des entreprises ne soient pas très précises peut laisser supposer qu'elles démarreront tard et qu'elles seront alors d'autant plus pressantes.

Notre offre aujourd'hui consiste à, d'une part, informer les entreprises que dès le 4 janvier 1999, elles pourront avoir un compte en euro et ensuite basculer leur comptabilité quand elles le souhaiteront, et d'autre part nous apportons un schéma de réflexion pratique sur la façon dont la PME doit aborder la question ; ses clients, ses fournisseurs, ses achats, sa comptabilité, son informatique, son commercial. ■

«Le chef d'entreprise a d'abord besoin de connaître les raisons de nos décisions pour apprécier sa situation...»

Propos recueillis par Agnès Melon