

« SECTEUR BANCAIRE : UN RETOUR AUX FONDAMENTAUX EST NÉCESSAIRE »

Entretien avec **Marie-Hélène Sergent**, président-directeur général de **Shan**, agence de communication institutionnelle et financière

Décideurs : Les banques sont dans le collimateur de l'opinion publique. Auraient-elles failli dans leur stratégie de communication ?

Marie-Hélène Sergent : En réalité, les banques ont trop attendu pour s'exprimer, contrairement aux politiques qui ont rapidement porté l'offensive contre les établissements financiers, jugés coupables de la crise. La conséquence est de taille : la communication des banques a été préemptée par le monde politique. Elles doivent désormais se réapproprier ce champ, redevenir l'acteur de leur communication. Il s'agit d'un défi essentiel.

Décideurs : Cela expliquerait-il l'inaudibilité des banques françaises depuis le début de la crise ?

M.-H. S. : Il n'est jamais facile de commander la communication d'une banque, même en phase de croissance. Parallèlement, en période de crise, la situation sera différente selon que la crise est extérieure au secteur d'activité de l'établissement/société ou selon que l'établissement/société est en partie responsable de la crise.

Les banques sont aujourd'hui confrontées au second cas, dans lequel il est difficile de se justifier sans passer par une forme de repentance.

Or, contrairement à ce que l'on a pu voir dans le monde anglo-saxon, les banques françaises sont restées très discrètes. Elles doivent absolument sortir de leur bulle et reprendre la parole.

Décideurs : En période de crise, une banque doit-elle s'appuyer sur ses

activités solides ou, au contraire, renforcer ses faiblesses ?

M.-H. S. : Quel que soit le secteur économique concerné, bancaire ou autre, la réponse reste la même : dans un contexte difficile, il faut savoir revenir « aux basiques » et sortir du populisme politique ambiant. La solution repose donc sur plus de transparence et de pédagogie.

Cela peut paraître utopique, mais expliquer aux particuliers comment se construit et s'analyse un chiffre d'affaires peut suffire à faire comprendre de nombreuses situations... L'un des éléments clés de leur communication est alors de revenir à un discours plus proche de l'opinion, plus simple.

Déjà, depuis le début de l'année 2009, on assiste à des tentatives de retour à un discours didactique de la part des établissements bancaires. On est ainsi passé d'un message commercial, voire publicitaire, « votre argent m'intéresse », à un message dirigé vers la demande et les besoins des clients.

Décideurs : Quels conseils prodigueriez-vous aux établissements bancaires aujourd'hui ?

M.-H. S. : Les banques ont oublié leur fonction première qui est de financer l'économie, d'attribuer des crédits, d'être la banque du particulier et de l'entreprise, de gérer leur épargne et leur patrimoine. En ce sens, elles doivent réaffirmer leur fonction sociale, mais également leurs valeurs d'entreprise.

Surtout, elles vont devoir gommer leur image de « banque-casino » - qui a conduit, dans l'esprit de l'opinion pu-

blique, à un véritable amalgame - en expliquant leur métier et leurs produits (ce qu'est un stock option, un plan bonus, etc.). Elles vont également devoir faire preuve de pédagogie, notamment lorsqu'elles travaillent sur des produits complexes. En bref : montrer qu'elles maîtrisent parfaitement leur business, qu'elles sont responsables.

Décideurs : Face à une situation potentiellement problématique, à partir de quel moment les médias doivent-ils être avertis ?

M.-H. S. : De manière générale, les journalistes doivent être informés. Toutefois, avant d'aller rencontrer un média quel qu'il soit (spécialisé ou non), la banque doit se fixer les objectifs de sa communication, définir sa stratégie, les hommes qui la portent, préparer des argumentaires, etc.

Il faut donc pouvoir anticiper les événements. De manière identique, les politiques, locaux ou nationaux, doivent être avertis sinon ces derniers prendront la parole, au risque de déformer les faits.

Décideurs : Les associations professionnelles du secteur ont-elles un rôle à jouer dans un tel contexte ?

M.-H. S. : Certainement, et leur mission est essentielle. La crise actuelle n'est pas celle d'un établissement, mais bien d'un secteur : la communication globale s'impose. Malheureusement, les associations professionnelles n'ont pas su agir de concert. Il faut donc travailler en ce sens, notamment en élaborant un code de bonne conduite, comme cela a déjà pu être fait dans d'autres domaines d'activité économique.