

Sommaire

Introduction	13
Chapitre I : Banquier de terrain pendant une crise mondiale	23
Chapitre II : Les banques françaises, éternels boucs émissaires	41
Chapitre III : Les nouvelles règles du jeu planétaire	61
Chapitre IV : Des banques : pour quoi faire?	91
Chapitre V : Clients-banquiers : le pouvoir change de mains	113
Chapitre VI : Demain, quelle agence bancaire?	133
Chapitre VII : Clients-conseillers : renouveler le pacte de confiance!	149
Chapitre VIII : Baisser les prix, augmenter la valeur : l'équation impossible?	171
Chapitre IX : Comment paiera-t-on en 2030?	193
Chapitre X : Nouvelles banques : le mutualisme au cœur de la diversité	219
Conclusion	245
Remerciements	249

Introduction

«Les entreprises qui réussissent sont celles qui ont une âme»

Jean-Louis Brault, président du groupe GTM

Les Français n'ont jamais autant entendu parler des banques que depuis 2008. La crise des *subprimes*, puis les crises économiques, sociales, monétaires, industrielles ou bancaires ont remis les banques sur le devant de la scène – rarement pour de bonnes raisons. Conjuguées à la crise de la représentation politique et à la crise des «valeurs», les «affaires» Kerviel, Madoff ou encore Tapie ont accentué le discrédit sur les banques et leurs collaborateurs. Régulièrement accusés de tous les maux, universels boucs émissaires, les banquiers ne se retrouvent en «unes» des journaux qu'à l'occasion de «scandales» ou de dénonciations des frais prétendument «abusifs» des services bancaires... avant de retourner dans le silence.

On ne parle, il est vrai, que des trains qui arrivent en retard. Mais force est de constater que les banques ont bien mauvaise presse.

Dans ce concert d'indignations unanimes, qui, parmi les lecteurs de cet ouvrage, a entendu la voix des banquiers sur ces questions? N'est-il pas paradoxal que les premiers concernés par ce «courroux national» n'aient pas saisi l'occasion d'un droit de réponse ou, lorsqu'ils ont tenté de le faire, n'aient été entendus par le grand public? La faute nous revient d'abord, nous banquiers qui avons trop souvent pris le parti du silence, de la protestation formelle, nous qui nous sommes retranchés derrière des argumentaires chiffrés et techniques qu'en réalité nous seuls comprenions. Face aux raccourcis d'un discours politique dénonçant «la finance folle», «l'ennemie [que serait] la finance» ou encore «les banques qui ne font pas leur travail», que pèse une succession de chiffres et de faits? Livrés à la vindicte populaire, les banquiers se sont réfugiés dans un entre soi, ne sortant de leur éternelle réserve qu'en défensive.

«Pour vivre heureux vivons cachés» ne doit plus être leur devise. Il est vrai qu'il était difficile de se faire entendre dans le concert de reproches qui les a accablés et qui n'a fait qu'aggraver la défiance dont souffre toute une profession, pourtant majoritairement tournée vers le service au client, vers le financement de l'économie réelle et vers le progrès de notre pays.

Les banquiers français ont leur part de responsabilité dans cet accès de défiance, eux qui ont longtemps cru que les sujets bancaires étaient trop complexes pour intéresser le grand public.

Introduction

Et pourtant, avec un taux de bancarisation de 99%, la banque intéresse tous les Français ! Ils sont d'ailleurs une majorité à se déclarer « intéressés par une explication détaillée du fonctionnement général d'une banque et du système bancaire⁽¹⁾ ».

Alors, pourquoi un livre sur les « nouvelles banques » ? Parce que les banques ne seront plus jamais les mêmes.

Parce que dans ce débat permanent sur les banques et sur leur rôle dans notre société et notre économie, il m'a semblé qu'il était utile qu'un banquier tente de livrer sa vision, à la fois globale et personnelle, d'un secteur qu'il a vu profondément se transformer – pour avoir exercé plus de trente ans les métiers de la banque de détail (après avoir commencé au guichet), dans nos territoires, au plus près des attentes et préoccupations des clients.

Parce qu'il nous appartient, à nous banquiers, et encore plus aux mutualistes, qui sommes responsables devant nos clients, nos collaborateurs, nos milliers d'élus de caisses locales et régionales et même devant nos actionnaires, de rétablir certaines vérités, de combattre certains préjugés, certaines idées reçues auxquelles personne ou presque n'a réussi à apporter la moindre contradiction.

(1) Enquête de la Fédération bancaire française (FBF) de juin 2013.

Nouvelles banques

Parce que les banques françaises ne portent pas toute la responsabilité de la crise. Soyons clair : cet ouvrage ne vise en rien à minorer leurs erreurs. Les banques françaises ont pu manquer de discernement, emboîter le pas aux mécanismes infernaux des *subprimes* et profiter d'une éphémère embellie économique liée aux profits tirés de ces opérations – un mirage, comme on le verra. Mais elles ne furent jamais à l'origine de ce système qui s'est écroulé sur lui-même en 2007-2008, un système largement importé des États-Unis. Les carences de la régulation américaine, l'absence d'anticipation des agences de notation et des États, les difficultés des pouvoirs publics à résorber les problèmes structurels de nos économies, ont largement provoqué cette crise majeure. Pour les banquiers français, la crise a été une terrible leçon en matière de management et d'appréhension des activités et des risques de ces opérations. Les banques françaises ont bel et bien tiré les conséquences de cet épisode douloureux. Ce livre est là pour le prouver.

Parce que le personnel des banques de détail a subi de plein fouet les récriminations et incivilités des clients, attisées, voire encouragées, par certains démagogues, allant jusqu'à déclarer que l'«on comprendrait la violence faite aux personnes». Il m'apparaissait important qu'un banquier tente de rétablir certaines vérités et porte la voix de collaborateurs et d'une profession trop souvent caricaturés, voire injustement montrés du doigt.

Introduction

Parce que la banque ne se résume pas aux bonus, parfois mirobolants mais très minoritaires, de quelques *traders* «stars» de la finance mondiale, se croyant au-dessus du système, voire parfois des lois. La banque de détail en France, ce sont d'abord des centaines de milliers de collaborateurs compétents et dévoués à leurs clients, au quotidien, dans les agences, avec des salaires qui n'ont rien d'indécent.

Parce que les banques françaises n'ont jamais cessé de jouer leur rôle de premier financeur de l'économie, même aux pires moments de la crise, alors qu'elles craignaient pour leur survie.

Parce que les banques sont des entreprises citoyennes, qui ont continué d'embaucher localement, de former, d'adapter les compétences de leurs conseillers pour être en phase avec les attentes de leurs clients. Parce que les banques de détail font le pari de la proximité, de l'emploi, du dynamisme de nos territoires. Parce qu'elles participent pleinement au redressement de nos finances publiques en s'acquittant d'un niveau élevé d'impôts et de taxes.

Parce que les banques s'adaptent en permanence et entreprennent des transformations profondes de leurs modèles : redéfinition du rôle de conseiller, maillage territorial des agences, transition numérique et digitale, adaptation des moyens de paiement à nos nouveaux modes de vie et de consommation...

Nouvelles banques

Parce que la société française ne pourra pas faire encore longtemps l'économie d'une réflexion sur ce que deviendront ses banques dans dix ou vingt ans. Peu d'observateurs se rendent aujourd'hui compte du rôle que les banques vont continuer à jouer dans l'aménagement de nos territoires, via leur maillage d'agences et grâce à la culture du débat démocratique que les mutualistes entretiennent au quotidien.

Parce que le réseau d'agences est appelé à évoluer pour s'adapter aux besoins des clients. Les clients changent. Leurs habitudes de contact et de consommation, leurs attentes évoluent. Le mariage entre présence digitale et physique est un défi pour la banque de demain. Aux banques de s'adapter, voire d'anticiper ces nouveaux besoins ! Les conseillers, plus que jamais au centre du dispositif stratégique des banques, seront revalorisés et redéployés vers des agences capables d'atteindre une taille critique, en mesure de réaliser les promesses – parfois contradictoires – d'une personnalisation et d'une fidélisation retrouvées, tout en offrant aux clients les prix les plus adaptés.

Parce ce que les banques évoluent constamment, mais parfois en réaction aux bouleversements en cours, trop souvent dans le silence et sans se donner la peine de communiquer sur les efforts gigantesques qu'elles mettent en œuvre pour offrir un service de proximité au meilleur prix. Voilà un autre paradoxe de la banque de détail : réinventer en permanence ses modèles économiques, commerciaux, technologiques, pour offrir toujours plus à ses clients, tout en « s'effaçant »

Introduction

au profit d'une relation plus discrète, multicanale. Une banque qui doit marier fluidité de la relation et véritable « conseil à valeur ajoutée » dans les moments de vie importants des Français.

Les banques se sont toujours adaptées. L'origine des banques remonte à l'origine des civilisations, qu'elles accompagnent dans leur expansion, comme parfois dans leur déclin.

Dans la période récente, l'histoire de la banque semble se confondre avec celle des crises : crise et grande dépression de 1929, crise du système monétaire européen de 1993, crise des *subprimes* de 2007, crise financière de 2008, crise inter-bancaire de 2011... Pour chacune de ces crises, il est parfois difficile de comprendre la part de responsabilité des banques et des banquiers, d'autant plus qu'ils ont tendance à être trop souvent « présumés coupables ».

Pourtant, il est frappant de constater que l'histoire des banques et des crises est intrinsèquement liée soit à l'incurie des finances publiques, soit aux difficultés conjoncturelles de l'économie – le plus souvent aux deux à la fois. En 1715 déjà, John Law, le « père de la finance », venait porter secours à un « trésor public » français lourdement endetté par les campagnes militaires de Louis XIV ; au XVIII^e siècle, le crédit s'organise en France, précisément, pour faire face aux besoins de l'État et de Louis XVI d'emprunter sans cesse... À l'orée de la Première Guerre mondiale, les banques sont assaillies de demandes de retrait, l'État déclarant alors un moratoire

permettant aux banques de ne rembourser que progressivement les dépôts – l'image des banques dans l'opinion s'en trouve déjà fortement altérée. Puis les banques françaises font face à la Seconde Guerre mondiale et à l'effondrement de l'économie. En 1945, le général de Gaulle nationalise la Banque de France et les quatre grandes banques françaises⁽²⁾. Après la guerre, une cloison étanche est établie entre les banques de dépôts et les banques d'affaires. C'est l'époque de l'essor des banques, qui participent à la reconstruction de notre économie.

On voit que si l'histoire des banques est indissociable de celle des crises, elle est également étroitement liée à l'histoire d'un pays, à sa trajectoire économique et politique, à ses besoins financiers. Si Colbert, père de l'État stratège, visionnaire et infatigable développeur de notre commerce et de nos industries, revenait quatre siècles plus tard, nul doute que son programme économique redeviendrait d'actualité!

En 2014, bien sûr, le paradigme et l'échelle ont changé. Aujourd'hui, dans nos sociétés et nos économies totalement interconnectées et interdépendantes, l'ampleur et la vitesse de propagation des crises et des bouleversements technologiques ou économiques sont décuplées.

(2) Crédit Lyonnais, Société Générale, Comptoir national d'escompte de Paris et BNCL.

Introduction

Grâce à – à cause de, diront certains – l'Europe, avec la création de la monnaie unique, grâce à – ou à cause de – la mondialisation des flux financiers, des biens et services, des personnes, des idées, les échanges sont plus fluides que jamais, facilités par une technologie en constant progrès.

L'ouverture au monde et l'interdépendance des économies supposent de repenser les règles du jeu bancaire. Demain, de nouvelles règles seront nécessaires pour réguler une finance devenue internationale. Qu'on s'en félicite ou qu'on le déplore, désormais le terrain de jeu n'est plus français ni même européen. Il est mondial. Mais les banques ne créent pas les règles; elles s'y adaptent. Les règles elles-mêmes « courent » souvent après les innovations technologiques, pour chercher à les réguler.

Malgré ces crises à répétition, malgré l'empilement de contraintes réglementaires, les banques françaises n'ont jamais cessé de remplir leurs missions essentielles, à commencer par le financement des entreprises et des projets des Français. Elles ont « fait le job ». Au plus fort des tempêtes, elles ont continué d'innover, de densifier leurs réseaux d'agences, d'automates, de cartes bancaires, équipant nos villes et nos campagnes des services dont les Français avaient besoin.

Les banques se sont toujours adaptées. On a beau prédire leur disparition, chanter leur effondrement et leur faillite, elles survivent. Elles résistent. Finalement, les banques vivent avec leur temps.

Nouvelles banques

Demain, pour s'affirmer comme des tiers de confiance auprès des clients, pour s'imposer comme des partenaires responsables auprès des pouvoirs publics, les banques devront tirer les enseignements des crises passées. Elles devront reconquérir la légitimité et la confiance perdues. Elles devront savoir anticiper les évolutions de la société et de l'économie françaises. Elles devront conjuguer personnalisation, fidélisation, baisse des coûts. Elles devront imaginer les nouvelles agences et le métier des nouveaux conseillers. Elles devront penser « solutions » et non plus « produits ». Elles devront retrouver les valeurs de proximité et de solidarité autour desquelles elles se sont bâties. À cet égard, le modèle mutualiste, qui a montré une certaine résilience pendant la crise, reste profondément moderne. Elles deviendront ces « nouvelles banques » que les Français appellent de leurs vœux.