

# Où vont les banques ?

par

■ **Michel MATHIEU** ■

Directeur général délégué de Crédit Agricole SA

Auteur de *Nouvelles banques. Les banques ne seront plus jamais les mêmes* (Débats Publics, 2014)

## En bref

Depuis la faillite de Lehman Brothers et la crise financière de 2008, la relation des Français à leur banque s'est transformée. La multiplication des réglementations, la diffusion des technologies, la mobilité et les nouveaux modes de consommation, l'euphorisation de la banque de détail, mais aussi l'émergence du Big Data, sont quelques-unes des évolutions qui défient aujourd'hui les banques françaises. Bien qu'elles n'aient pas perdu un euro dans la crise, elles sont mal aimées de leurs clients. Alors que le marché présente des opportunités de croissance limitées et que des concurrents aussi redoutables que Google et Amazon pourraient surgir, elles sont dans l'obligation de convaincre de leur utilité et de rétablir une confiance fortement ébranlée par les excès de la dernière décennie. Michel Mathieu ne craint pas d'affirmer que les banques doivent retrouver le sens du service au client.

Compte rendu rédigé par Éliisa Révah

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1<sup>er</sup> juin 2015) :

• Airbus Group • Algoé<sup>1</sup> • ANRT • Be Angels • Carewan<sup>2</sup> • CEA • Chaire "management de l'innovation" de l'École polytechnique • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris • CNES • Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables • Crédit Agricole S.A. • Danone • EDF • ESCP Europe • Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe ESSEC • HRA Pharma<sup>2</sup> • IDRH • IdVectoR<sup>1</sup> • La Fabrique de l'Industrie • La Poste • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, DGE • NEOMA Business School • Orange • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • Total • UIMM • Ylios

1. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation
2. pour le séminaire Vie des affaires

Où vont les banques? C'est la question à laquelle j'ai tenté de répondre en 2014 dans mon livre *Nouvelles banques*, en m'intéressant plus particulièrement aux banques de détail. En réalité, cet ouvrage s'adresse à trois publics: tout d'abord, aux collaborateurs des banques, durement exposés à la vindicte populaire après la faillite de Lehman Brothers, alors qu'ils n'étaient strictement pour rien dans la crise financière de 2008; ensuite, aux responsables publics qui, de droite comme de gauche, ont voué la finance aux gémonies; au grand public, enfin, qui n'a plus confiance dans les banques. En France, pourtant, elles n'ont pas perdu un euro dans la crise des *subprimes*.

### La crise a changé le modèle de la banque de détail

Les premiers symptômes de la crise financière sont apparus en 2006 avec le krach des *subprimes*. La politique d'accession à la propriété du gouvernement américain avait conduit à un système de rotation des crédits extrêmement rapide, avec des taux variables pouvant atteindre jusqu'à 18%. Les banques américaines avaient constitué des paquets de crédits structurés en tranches et revendus sur le marché mondial à des investisseurs et à des assureurs, avec l'aval des agences de notation.

#### *Les années noires*

L'effondrement du marché de l'immobilier américain et l'emballement des taux ont eu l'effet papillon que nous connaissons. Les créances titrisées et cédées à grande échelle sont devenues des non-valeurs dans les bilans des banques de financement et d'investissement. Incapables de se refinancer, les acteurs ont cédé leurs actifs dans la panique, c'est-à-dire pour presque rien. Cette situation a abouti à la faillite de Lehman Brothers en 2008.

Le mois d'août 2011 a constitué un véritable tournant pour le système bancaire international. Auparavant, le métier traditionnel de la banque était la transformation: il consistait à convertir des fonds empruntés à court terme en prêts pour les clients d'une durée moyenne ou longue. La crise mondiale de liquidité d'août 2011 a mis fin à la possibilité de se financer sur le marché. Les Américains ont coupé l'accès des banques européennes au dollar. Une crise de la dette souveraine s'est greffée sur la crise de liquidité, avec l'envol des taux sur les titres grecs, portugais et italiens. Du fait de l'interdépendance des banques, le risque systémique était immense. Nous sommes passés au bord d'une terrible catastrophe mondiale.

#### *Après la crise*

Selon le Fonds monétaire international, la crise financière aura coûté 4 000 milliards de dollars, soit deux fois le produit intérieur brut français, mais ce coût s'est révélé nul pour les contribuables français. Comme les autres, les banques françaises de financement possédaient des *subprimes* dans leur bilan, mais elles ont bénéficié de prêts par des fonds montés par l'État pour faire face à la coupure de liquidité. L'objectif était d'injecter de l'argent dans les circuits financiers afin que l'économie continue de fonctionner. Au total, tous les prêts ont été remboursés. L'État a même fait un profit de 1,7 milliard d'euros, hors Dexia.

Un nouveau fonctionnement bancaire a émergé après l'été 2011 en France et dans les pays européens. Des réglementations ont été mises en place afin de prévenir une nouvelle crise du système financier périlleuse pour les économies occidentales.

### La banque, un monde de plus en plus régulé

Qu'il s'agisse de la banque de détail ou de la banque de financement et d'investissement, les réglementations européennes et mondiales, de toutes natures, n'ont cessé de se multiplier depuis la crise financière. Le système a été solidifié avec de nouveaux ratios, de liquidité et de levier, notamment (CRD4, NFSR, LCR, MREL, GLAC,

TLAC...). De même, depuis le 4 novembre 2014, les 130 banques européennes les plus importantes sont passées sous le contrôle de la Banque centrale européenne (BCE). La séparation des activités bancaires et le renforcement des activités de marché ont été engagés dans le cadre d'un exercice de résolution ordonnée des établissements bancaires, sous la houlette de la BCE. Après l'union monétaire, le temps est donc venu de l'union bancaire, pour protéger les citoyens et les États.

Fin 2013, les instances européennes ont adopté le principe du *bail-in*. Ce système de renflouement interne, dont l'entrée en vigueur est prévue le 1<sup>er</sup> janvier 2016, vient partiellement remplacer le *bail-out* (renflouement externe) : celui-ci, appliqué pendant la crise, faisait appel à l'épargne publique pour venir en aide aux banques en difficulté, mais les citoyens ne veulent plus aujourd'hui que les États soient garants des établissements bancaires. Désormais, ce sont les actionnaires et les créanciers qui absorberont leurs pertes en cas de faillite, avant les pouvoirs publics.

L'un des paradigmes cachés de la régulation bancaire est le dogme du *loan to deposit ratio*. Depuis l'été 2011, afin de les préserver d'un éventuel incident du marché, les régulateurs et les gouvernements imposent aux banquiers de respecter dans leur bilan un équilibre entre leurs ressources et les crédits qu'ils accordent à leurs clients. La supériorité du refinancement de marché, sur le modèle américain, est désormais imposée au système bancaire européen.

Toutes ces réglementations constitueront-elles un paratonnerre suffisant en cas de nouvelle crise bancaire ? C'est loin d'être certain, mais elles n'en étaient pas moins justifiées pour bon nombre d'entre elles.

## Les banques ont-elles une réelle utilité ?

Les mythes ont la vie dure. Pour la majorité de nos concitoyens, le banquier reste un parasite qui vit sur le dos de son client. D'après une enquête de 2013, seulement 8 % des Français ont confiance en leur banque, contre 41 % des Américains. Bien entendu, leur défiance a considérablement augmenté après la crise financière. Entre 2008 et 2012, les actes d'incivilité dans les guichets ont progressé de 123 %. « *Vous avez perdu des milliards dans les subprimes et vous me refusez un crédit de 50 000 euros !* » : c'est en ces termes qu'un nombre croissant de clients ont exprimé leur colère.

### Les fonctions de base

Les banques françaises sont mal-aimées et pourtant elles ont une réelle utilité, qu'il n'est sans doute pas inutile de rappeler. Elles sont en charge de l'épargne et des échanges d'argent, mais elles ont aussi, évidemment, une fonction de coffre-fort. Depuis quelques mois, la BCE fait d'ailleurs payer les dépôts d'argent. Cette décision peut avoir des impacts directs sur la stratégie des investisseurs. Doit-on payer pour mettre son argent en sécurité dans le coffre-fort d'une banque ? Le sujet fait débat, mais c'est déjà la réalité dans certains pays, comme l'Allemagne et la Suisse. Depuis trente ans que je travaille dans la banque, je n'avais jamais vu ça !

Finalement, qu'est-ce qu'un particulier attend de sa banque ? La sécurité physique, évidemment, mais il y a longtemps que les banques ne sont plus dévalisées, car il n'y a plus d'argent dans les agences. La sécurité logique – ou informatique –, en revanche, répond à un véritable besoin. L'explosion des données numériques de toutes origines, le Big Data, a fait émerger de nouvelles solutions de traitement et d'analyse de l'information. Amazon parvient à anticiper les comportements de consommation de ses acheteurs en ligne par des suggestions de lecture personnalisées. Or, ne sont-ce pas les banques qui possèdent le plus grand nombre de données sur leurs clients ? On peut tracer la vie d'un individu à partir de sa carte bancaire : où il a dormi, ce qu'il a mangé, dans quel restaurant, ses déplacements, ses achats. Un nouveau rôle incombera demain au banquier, celui de protéger les données qui lui sont confiées et de s'interdire d'en faire un certain usage. Il est urgent que les associations de consommateurs du secteur bancaire se saisissent de la question de la protection des données personnelles. Allons-nous continuer d'accepter qu'elles soient stockées dans le Cloud aux États-Unis alors que les autorités américaines ont légalement le droit de les vérifier ? Tous les établissements bancaires travaillent actuellement sur le Big Data. Un jour viendra où l'on choisira sa banque d'après son engagement à respecter la confidentialité des données de la vie privée.

Une banque doit aussi s'engager à protéger ses clients de la cybercriminalité. Ce phénomène ne cesse de se développer et il existe aujourd'hui un marché mondial de vente de données bancaires personnelles sur Internet. Par ailleurs, un client attend de sa banque qu'elle soit disponible 24 heures sur 24. Il veut pouvoir, quelle que soit l'heure du jour ou de la nuit, profiter de l'ensemble de ses services. La facilité est devenue un critère essentiel: où je veux, quand je veux, comme je veux. À l'avenir, nous effectuerons toutes nos opérations avec notre téléphone portable, seul objet dont on ne se sépare jamais.

### *Le crédit, un accélérateur de temps*

Le crédit, enfin, est l'une des raisons d'être des banques. Aucun pays ne peut se développer sans un système de crédit organisé, fluide et fiable. En permettant à des projets de prendre vie, il constitue un accélérateur de temps. Qui peut acheter une maison aujourd'hui sans crédit? On reproche à tort aux banques de ne plus en faire: croit-on vraiment qu'elles pourraient renoncer à 30% de leur chiffre d'affaires? Si les conditions le permettaient, elles seraient volontiers plus accommodantes, mais un bon crédit est un crédit remboursé. C'est une responsabilité partagée. Un échec est tout aussi pénalisant pour le client que pour la banque.

Par rapport au système anglo-saxon, le crédit reste très intermédié en Europe. Aux États-Unis, 70% des projets d'entreprise sont financés par le marché. En France, ce sont plutôt les banques qui financent les entreprises de taille intermédiaire. C'est pourquoi les banques anglo-saxonnes présentent des bilans beaucoup plus légers que leurs homologues européennes. C'est aussi pourquoi les banquiers français se sont opposés à certaines réglementations pénalisantes pour les établissements qui conservent des crédits dans leur bilan – un ratio de levier comme le MREL (*Minimum Required Eligible Liabilities*) leur est clairement défavorable – et pourquoi également le gouverneur de la Banque de France a organisé des groupes de travail avec les banques afin de titriser des crédits dans des conditions de sécurité optimales. Le système français est très différent du système américain, mais il a démontré ses atouts pendant la crise.

## **Demain, quelles banques?**

La déréglementation des marchés, l'augmentation de la part des dépenses de santé dans les ménages, la réforme des retraites et les incitations aux systèmes de retraite individuelle, l'immigration, les nouveaux modèles familiaux, le désengagement de l'État, le vieillissement de la population, l'europanisation de la banque de détail, la mobilité des clients, la multiplication des réglementations et la diffusion des technologies, propice à la désintermédiation: les nouvelles évolutions sociétales, démographiques et environnementales favorisent l'émergence de nouveaux besoins et usages.

### *Des clients nouveaux*

Les comportements des clients ont changé et leurs attentes sont de plus en plus sophistiquées. Ils sont plus opportunistes et moins fidèles. Ils sont multibancarisés et plus sensibles que par le passé au rapport qualité/prix. Le client consomme les services bancaires au cas par cas et veut maîtriser ses choix. Il ne veut plus payer pour des services dont il n'a pas besoin.

Les nouveaux consommateurs se distinguent par leurs paradoxes: ils vivent à la ville comme à la campagne; ils économisent pour dépenser plus; ils sont célibataires mais en groupe; ils veulent gagner du temps pour en perdre; ils pensent qu'il faut se presser sans se stresser; ils recréent le monde extérieur à la maison. Aujourd'hui, nos clients sont plus mobiles et plus internationaux. Ils sont mieux informés et demandent à la fois du service à distance, du relationnel et du conseil.

### *Un marché profondément transformé*

Au cours de son histoire, la banque de détail française a surfé sur deux grandes vagues: le primo-équipement des ménages en 1936 et la démographie du baby-boom dans les années 1970. Aujourd'hui, le marché présente des opportunités de croissance limitées. Nous sommes passés d'une économie de la demande à une économie de l'offre. Les clients sont saturés de produits bancaires – sept par client en France, soit un record en Europe –

et de services; 90 % du marché est détenu par des grands acteurs, mais la concurrence est très forte. Qu'il s'agisse de l'assurance, du crédit immobilier, de l'épargne, du placement ou des moyens de paiement, Amazon, Google et Apple auront demain les moyens de s'accaparer de pans entiers de l'activité des banques.

Au Crédit Agricole, nous disposons d'un réseau d'agences extrêmement dense. Nous ne croyons pas au modèle purement digital – même si, avec BforBank, nous proposons aussi une banque en ligne –, mais à la banque multicanal, qui marie proximité physique et offre à distance, sans interruption du parcours commercial et financier du client. Après la crise financière et avec la complexification du marché bancaire, nous n'avons d'autre choix que d'être meilleurs vis-à-vis de nos clients. Ils sont devenus rois, et c'est tant mieux. Notre survie passera par leur satisfaction. Au fond, la réponse à la question initiale est simple. Où vont les banques? Vers leurs clients.

## Débat



### À la conquête des clients

**Un intervenant :** *Il me semble que de nouvelles agences ne cessent de s'ouvrir dans nos villes. N'est-ce pas paradoxal avec le développement des services de banque en ligne ?*

**Michel Mathieu :** En réalité, les agences sont moins nombreuses que par le passé, mais les réseaux se déplacent pour suivre leurs clients. Les temps ont bien changé! Rappelez-vous autrefois, les jours de marché, la file des clients qui faisaient la queue à l'intérieur de l'agence. Ils venaient parfois de loin pour chercher leur banque. C'est d'ailleurs pour cette raison que l'on a placé les distributeurs à l'extérieur des établissements. Le problème est inverse aujourd'hui: on ne sait plus comment les faire revenir à l'intérieur des agences.

**Int. :** *Chez Nespresso, on pense d'ailleurs que là où il n'y a pas de boutique, on perd des parts de marché. D'après Les Échos, il y aurait 15 000 collaborateurs en moins dans le secteur bancaire depuis 2011. Les salariés du groupe Crédit Agricole sont passés de 150 000 à 140 000 entre 2013 et 2014. La banque de financement et d'investissement est la principale touchée, mais est-ce le début d'une hémorragie? L'émergence du multicanal aura-t-elle un impact sur le nombre de collaborateurs ?*

**M. M. :** Après la crise de liquidité de 2011, toutes les banques européennes ont été obligées de réduire leur activité dans la banque de financement et d'investissement ainsi que dans le crédit à la consommation. Il s'agissait pourtant de secteurs rentables, mais consommateurs de liquidité. Or, il n'y a pas d'autre choix que de vendre la voiture quand il n'y a plus de carburant pour la faire avancer. Les banques se sont concentrées sur leurs clients de proximité. Fort heureusement, dans la plupart des cas, les plans sociaux se sont accompagnés de redéploiements qui ont permis de préserver les salariés à l'intérieur du Groupe.

Il est très difficile de prédire l'avenir des agences. Les spécificités de chaque réseau seront certainement déterminantes. Le digital va certes détruire des emplois, mais il va aussi en substituer et en créer. Parce que le client est devenu très compétent, il faut désormais former des conseillers capables de dialoguer avec lui, soit un vrai défi en termes de transformation des métiers.

**Int. :** *Quelles sont les principales menaces qui pèsent sur les banques selon vous? La faible fréquentation des agences, la montée des égoïsmes au détriment de l'intérêt collectif, la baisse des taux ?*

**M. M. :** Je ne crois pas que la fréquentation des agences soit menacée. Les clients affirment à 75 % qu'ils n'aiment pas les banques, mais ils sont une proportion équivalente à déclarer apprécier leur conseiller. Ils veulent pouvoir s'entretenir avec lui pour des opérations importantes. Les banques doivent apprendre à marier le digital et le service de proximité, mais elles ont encore du temps pour s'adapter. La montée de l'individualisme ne m'inquiète pas davantage. L'engagement collectif n'est plus ce qu'il était, mais il n'a pas disparu. Il a simplement pris de nouvelles formes. Quant à la baisse des taux, elle sera en effet problématique pour les banques comme pour leurs clients. Les trois moteurs de la banque de détail, le crédit, l'épargne et les services, sont attaqués. Paradoxalement, le crédit est l'activité qui se redresse le mieux par rapport à la faiblesse du coût de liquidité, avec des marges qui ont baissé mais qui sont meilleures qu'elles n'ont été. Compte tenu des taux de rendement, l'épargne va connaître une forte érosion de ses revenus. Les services, enfin, sont de plus en plus rationnés et contrôlés par les pouvoirs publics. Les banques vont donc devoir s'habituer à aller plus loin encore dans la gestion de leurs coûts.

Selon moi, l'utilisation intelligente du Big Data sera l'enjeu majeur demain pour les banques. Elle leur permettra d'offrir un service au bon moment, au bon client, avant même qu'il ne le demande. On peut imaginer, par exemple, une offre de crédit, à des conditions privilégiées, proposée à un client qui envisage des travaux à son domicile. L'offre s'affiche sur son téléphone portable au moment où il se rend dans le magasin de bricolage et il peut l'accepter en un clic. Il y a là une véritable valeur ajoutée dans le service, à condition bien sûr de ne pas être trop intrusif et de maîtriser ce champ d'innovation technologique. Tel est le but de l'entité créée par le Crédit Agricole sur le Big Data.

L'agrégation de données constitue, pour finir, un défi important. Demain, Google et Amazon pourront désintermédier les banques de toutes leurs activités. C'est pourquoi elles feraient bien de réagir et de se regrouper pour proposer un système unique à leurs clients.

**Int. :** *Personnellement, je ne suis pas convaincu que les banques sachent où elles vont. Vers leurs clients, dites-vous, mais ceux-ci bougent énormément. D'ailleurs, veulent-ils vraiment que l'on trace leurs projets de consommation ? Ne craignez-vous pas de susciter un violent effet de rejet ?*

**M. M. :** Les banques savent où elles vont, tous les plans stratégiques de moyen terme en témoignent. En revanche, elles ne maîtrisent pas la vitesse de changement de leurs clients, qu'ils soient particuliers, commerçants ou artisans. Aucune d'entre elles ne réussira sans recréer avec eux une relation de confiance, faite de sens et de valeur. Une chose est sûre, les banques y perdront de manière temporaire sur le plan financier, mais elles y gagneront dans la durée. Comment recréer la confiance ? Le seul moyen est de travailler pour le client, dans son intérêt financier à lui, en fonction de son mode de consommation particulier. C'est un changement profond pour les banques. Il s'agit de s'intéresser désormais aux vrais besoins des clients !

**Int. :** *Travaillez-vous sur des projets afin de valoriser l'image des banques auprès de leurs clients ?*

**M. M. :** Oui, bien sûr. Nous utilisons désormais, et cela ne s'était jamais fait par le passé, des indices de satisfaction de la clientèle. Autrefois, les commerciaux étaient rémunérés en fonction de leur rentabilité, au nombre de produits vendus. Le paradigme s'est totalement renversé, non pas par rousseauisme, mais parce que c'est l'unique moyen de recréer ce lien de confiance dont je vous parlais. Nous réduisons les portefeuilles de clients des conseillers afin d'améliorer leur disponibilité. Nous considérons en outre, au Crédit Agricole, qu'il n'y a pas de mauvais client. C'est inscrit dans le projet stratégique de l'entreprise. Toutes les caisses régionales ont mis en place des "points passerelle" pour accueillir les clients qui connaissent des difficultés financières transitoires. C'est la tradition de notre banque, mais c'est aussi dans notre intérêt. Lorsque l'on aide un client à remonter la pente, on renforce durablement son lien à l'établissement.

**Int. :** *Il existe un paradigme de caractère universel qui est l'opposition entre les sédentaires et les nomades. Les uns sont tournés vers le passé ; les autres regardent l'avenir. Le banquier est au truchement des deux : il transforme le permanent en éphémère, et inversement. La question « Où vont les banques ? » est elle-même porteuse de cette tension fondamentale, entre le mouvement du verbe "aller" et la stabilité attendue de ces forteresses sécurisées. Or, si les banques vont vers leurs clients, c'est que les nomades l'ont emporté, soit des dégâts chez les sédentaires et la faillite de Lehman Brothers.*

**M. M. :** Votre analyse est originale et je la partage ! Tous les plans de moyen terme des établissements bancaires placent la satisfaction et la fidélisation du client au rang de priorité. Désormais, c'est le taux de satisfaction des clients qui sert à déterminer la prime des conseillers. Tous les systèmes évoluent en ce sens.

## Les conseillers bancaires sont-ils compétents ?

**Int. :** *Le client serait donc saturé de services... À titre de client moi-même, je n'ai pas le sentiment que les choses aient beaucoup changé ces dernières années. Le personnel des banques, recruté massivement après la guerre et peu qualifié, s'est formé sur le tas. Les conseillers de ma banque de dépôt m'offrent chaque jour la preuve de leur incompétence. Quand aurons-nous affaire à des conseillers réellement capables de nous conseiller ?*

**M. M. :** Vous avez raison, les collaborateurs des banques n'étaient pas suffisamment qualifiés il y a trente ans, mais la majorité des nouveaux recrutés possèdent aujourd'hui une formation universitaire, que nous enrichissons de nos propres formations. Le niveau de compétence des conseillers est donc devenu bien meilleur. J'ajoute qu'il y a trente ans, il existait seulement trois produits dans la banque, contre plus d'une centaine aujourd'hui. Le métier a beaucoup changé, avec même des spécialisations par activité.

**Int. :** *Où placer son argent ? Trois élèves ingénieurs ont enquêté sur le sujet cette année dans le cadre de leur mémoire. Ils ont joué le rôle du client mystère dans différentes banques. Les propositions de placement qui leur ont été faites se sont révélées quasiment identiques d'un établissement à l'autre. C'est assez désespérant.*

**M. M. :** C'est très réconfortant, au contraire. Il n'existe que deux produits aujourd'hui pour les clients traditionnels qui veulent placer leur argent : le plan d'épargne logement et l'assurance-vie. Ou alors on demande au banquier de spéculer et c'est le casino !

Pour une autre gamme de clientèle, dont les avoirs sont plus élevés, des contrats d'assurance en unités de compte sont proposés, avec 50 % sur des fonds euros et 50 % sur la Bourse. Le rendement peut atteindre 5 % mais le risque est plus important, c'est normal. Or l'immense majorité de nos clients veulent la sécurité. Ce sont leurs intérêts désormais qui sont privilégiés et non plus la stratégie court-termiste de la banque. Si vous m'en croyez, fuyez les banquiers qui proposent des montages sophistiqués et promettent des rémunérations élevées sans aucun risque !

Un ami chef d'entreprise s'indignait récemment des taux servis par les banques sur les contrats d'assurance-vie, mais le rendement des obligations d'État français (OAT) est actuellement très faible. L'État emprunte à dix ans à 0,46 % ; comment voulez-vous dans le même temps servir des intérêts plus élevés pour l'assurance-vie ? On peut dire sans se tromper que son rendement continuera de baisser fortement à l'avenir.

## Les banques françaises et le crédit

**Int. :** *Les PME françaises sont totalement asphyxiées par le manque de crédit. Les banques sont pourtant assainies et prospères si l'on en croit leurs bilans.*

**M. M. :** D'après la dernière enquête de la Banque de France, 80 % des entreprises trouvent du crédit pour leurs investissements. Concernant les 20 % restantes, peut-être faut-il se poser la question de la viabilité de leur projet. Je rappelle que le crédit n'est pas un droit et qu'il se mérite. Il faut un espoir raisonnable que le projet de l'entreprise aboutisse. Le crédit représente 30 % du chiffre d'affaires d'une banque mais à condition, bien évidemment, qu'il soit remboursé. À défaut, c'est la mort de la banque. C'est d'ailleurs toute l'histoire de certains établissements. Les banques françaises accompagnent beaucoup mieux les entreprises que la moyenne des banques européennes, avec des conditions de marge parmi les plus faibles d'Europe.

**Int. :** *J'ai été administrateur d'une banque française il y a vingt ans. À cette époque, le crédit ne rapportait pas d'argent directement mais favorisait les opérations bancaires périphériques.*

**M. M. :** Vous avez raison, il y avait alors une économie globale du crédit de proximité qui rapportait beaucoup plus aux banques en chiffre d'affaires et en résultat. On appelait ça "le harpon et la pelote" : le crédit permettait de capter le client et de lui vendre une assurance et une carte bancaire. On l'équipait et on le fidélisait. C'est beaucoup moins vrai aujourd'hui.

### A-t-on tiré toutes les leçons de la crise ?

**Int. :** *Je vous trouve très optimiste! Vous avez oublié de mentionner les innombrables crises qui ont précédé celle de 2008. Pendant les années 1990, malgré les signaux d'alerte, le système bancaire n'a pas réagi. Il n'a pas non plus tiré les leçons de la dernière crise. La confusion entre banque d'affaires et banque de dépôts demeure. En outre, les acteurs anglais et américains sont restés en dehors du nouveau cadre de régulation. Les risques systémiques sont donc toujours importants, sans parler du pot au noir asiatique et de la bulle des endettements des étudiants américains.*

**M. M. :** On ne peut pas dire que le système bancaire ait été à l'origine de la bulle internet. Par ailleurs, veillons, dans le mouvement de séparation des activités des banques, à ne pas provoquer la disparition complète des banques d'affaires françaises. Je ne fais pas de lobbying, mais n'oublions pas que le jeu est désormais mondial. Morgan Stanley n'est plus une banque américaine; c'est une banque internationale. Les banques d'affaires accompagnent leurs clients dans leur développement mondial et, pour cela, elles ont besoin de dollars. Dans les secteurs de l'énergie, du transport maritime et de l'aviation, toutes les transactions se font dans cette devise. Comme je l'ai expliqué, après la crise de liquidité, les possibilités de capter du dollar ont été restreintes. Le risque est que ce soient les banques d'affaires anglo-saxonnes qui financent demain la croissance des entreprises françaises. Parce que la banque de financement et d'investissement du Crédit Agricole possédait des points de trésorerie dans d'autres pays que les États-Unis, elle a continué à avoir du dollar. Sans cela, elle n'aurait eu d'autre choix que de se retirer du jeu.

Les activités des banques d'affaires sont-elles risquées? Certes, mais ce ne sont pas des opérations spéculatives. En revanche, la spéculation pour compte propre doit être limitée. Elle a alimenté en partie la crise des *subprimes*. Aujourd'hui, les banques n'en font plus. Si le système financier chinois connaît une crise, elle aura bien entendu des répercussions sur le système bancaire mondial, mais personne ne vit dans sa bulle aujourd'hui. Concernant les normes comptables, je suis d'accord avec vous: il est anormal qu'elles soient encore différentes d'un pays à l'autre.

**Int. :** *La crise des subprimes a constitué une arnaque organisée des banques. Celles qui sont tombées sont celles qui n'ont pas sauté à temps. Goldman Sachs a sauvé sa peau à peine quelques semaines avant la crise. Certains établissements se sont même considérablement enrichis. Dans son livre Vers la crise du capitalisme américain, écrit en 2005 et publié en décembre 2006, Paul Jorion avait alerté sur la déresponsabilisation des banques et les dangers de la titrisation. Vous dites que les banques françaises s'en sont très bien sorties et que cela n'a rien coûté aux contribuables, mais les citoyens et les travailleurs ont payé cher la crise financière!*

**M. M. :** Le film *Inside job*, de Charles H. Ferguson, retrace parfaitement le déroulement de cette crise. Les États se félicitaient du dynamisme de l'économie américaine, les citoyens s'endettaient à des conditions qui leur paraissaient bonnes – Barack Obama affirmait même à l'époque que les banques ne prêtaient pas assez –, les agences de notation apportaient leur caution aux montages financiers, les assureurs donnaient leur garantie aux financements: tous les acteurs se sont appuyés les uns sur les autres et le système s'est emballé. Quant aux banques françaises, je ne fais qu'énoncer des faits: personne n'a dû payer un euro pour elles. L'État a même gagné 1,7 milliard.

**Int. :** *Tout a été fait, selon vous, pour qu'une telle crise ne se reproduise pas. De ce point de vue, le cas de la Barings Bank est instructif. Cette prestigieuse banque anglaise s'est retrouvée ruinée du fait des manipulations boursières et comptables de l'un de ses traders à Singapour. Nick Leeson assurait le soutien des traders le matin et le travail de back office l'après-midi. Par la suite, les banques ont pensé trouver une parade en instaurant un middle office. C'était sans compter sur Jérôme Kerviel!*

**M. M. :** Votre raisonnement est un peu facile. Oui, nous vivons dans une société où les risques sont nombreux et, de toute évidence, nous ne pourrions pas éviter d'autres incidents bancaires, quand bien même nous multiplierions les réglementations. Il est impossible de mettre un gendarme derrière la totalité des collaborateurs en charge d'opérations bancaires. En revanche, nous pouvons essayer de limiter les risques. La plus belle régulation, selon moi, est personnelle. Chacun doit avoir conscience de ses responsabilités. C'est un travail de longue haleine, mais nous devons être positifs et aller de l'avant, en nous efforçant de changer nos organisations.

**Int. :** *Derrière Nick Leeson, il n'y avait pas un, mais quatre gendarmes! Face aux crises qui s'annoncent, où vont les banques? Aucune assurance ne nous est donnée que la titrisation à venir sera moins dangereuse que celle qui a causé la crise des subprimes.*

**M. M. :** Elles sont pourtant de natures tout à fait différentes. Hier, la titrisation visait le profit. Aujourd'hui, elle a pour objectif de financer l'économie. Le système est ainsi fait, depuis les dernières réglementations, qu'il est nécessaire de donner les créances en garantie, en les titrisant, pour récupérer de la liquidité et financer l'économie française. Mais ces créances que le gouverneur de la Banque de France incite les banques à titriser sont extrêmement sécurisées: elles sont triées sur le volet, garanties, avec des taux d'endettement raisonnables. Les banques françaises ne sont pas forcément favorables à cette titrisation, mais elles y sont contraintes si elles veulent pouvoir accompagner leurs clients dans leur développement. Je vous rappelle qu'en France, 70 % des projets d'entreprise sont financés par les établissements bancaires.

**Int. :** *À n'en pas douter, la banque est un métier de plus en plus difficile. Recommanderiez-vous à des jeunes gens de travailler dans ce secteur?*

**M. M. :** Je suis personnellement très fier de mon métier. Dans la banque de proximité, j'ai contribué à créer des emplois et de la valeur pour les entreprises. Je crois profondément à la notion de service au client.

■ Présentation de l'orateur ■

**Michel Mathieu**: docteur en droit des affaires, certificat de droit des assurances; directeur général délégué, membre du Comité de direction générale – membre du Comité exécutif au Crédit Agricole SA; coprésident du rapport sur le mutualisme de l'Institut Montaigne, 2014; auteur de *Nouvelles Banques. Les banques ne seront plus jamais les mêmes* (Débats Publics, 2014) et de *L'exploitant bancaire & le risque crédit* (Revue Banque, 1995).

---

Diffusion juin 2015

---