

## **SOMMAIRE**

Introduction	page 3
Propos de la méthode	page 5
<b>1- Réalités de la crise</b>	page 12
Les symptômes	
Les effets	
<b>2- De quelques raisons de la crise</b>	page 26
<b>3- De la réforme au changement</b>	page 49
Les principes de redressement	
Un objectif de développement	
<b>4- Les éléments du changement</b>	page 59
Propositions	
<b>Annexes</b>	page 67

## **Introduction**

Il apparaît nécessaire d'établir l'importance et l'utilité de la mission d'étude demandée par la Commission des Finances du Sénat au Commissariat Général du Plan.

Son importance, tout d'abord. Cette mission a pour origine les difficultés de l'économie française, et plus précisément les difficultés du financement de la croissance. Il semble qu'en France, il soit plus difficile de créer une entreprise, de la développer, de la faire grandir et prospérer que dans d'autres pays. Il semble qu'il y soit plus difficile de financer des projets, des investissements, des innovations. Il semble enfin que quelque chose soit vicié dans les circuits de financement des entreprises, des particuliers, des professionnels.

Comment rétablir la confiance sans mieux financer les uns et les autres ? Comment créer les conditions du retour de la croissance, sans engager une réforme en profondeur des circuits de financement de l'économie française ?

Ces questions interpellent tout particulièrement les établissements bancaires. Les banques françaises connaissent des difficultés, certaines engageant leur survie. Elles sont mises en cause dans un grand nombre des sinistres qui touchent les entreprises, grandes ou petites, les artisans, les commerçants et les particuliers. Non sans raison. Les établissements bancaires sont à la base du financement de l'activité. Ils structurent les relations avec l'argent de l'ensemble des agents économiques qui n'ont pas un accès direct au marché des capitaux : les particuliers et les professionnels, bien sûr, mais aussi les PME et les entreprises en forte croissance. Le prix à payer pour les sinistres bancaires récents, pour les sinistres à venir, ne s'évalue pas seulement en pertes pour les actionnaires et les obligataires, en coûts de recapitalisation pour les contribuables ; il s'évalue d'abord et surtout en perte de confiance.

Ce constat, à lui seul, justifie la mission demandée, l'intérêt des pouvoirs publics et leur action éventuelle. C'est l'enseignement premier d'une comparaison internationale ; nulle part, les pouvoirs publics ne se désintéressent de la santé du système bancaire, et nulle part, surtout pas aux USA, ils n'ont hésité à intervenir résolument et avec tous les moyens nécessaires, quand la crise menaçait ce système.

Cette action est encore plus justifiée en France. L'histoire des relations des banques françaises avec l'Etat ne date ni des nationalisations de 1946, ni de celles de 1982, elle ne s'est pas arrêtée avec les privatisations de 1986-1988 et 1994. L'action des pouvoirs publics était déterminante quand ils décidaient des taux, des volumes de crédit, des priorités de financement, du nombre de guichets à ouvrir. Elle l'est encore quand ils banalisent le fonds de commerce de certains établissements spécialisés, quand ils pérennisent des distorsions de concurrence, quand ils privent le système des moyens naturels de régulation de l'offre et maintiennent des réseaux en survie artificielle. Elle l'est surtout quand les pouvoirs publics subordonnent le développement des marchés financiers, l'allocation de l'épargne et l'intermédiation à une priorité : le financement de la dette publique.

L'action des pouvoirs publics n'est jamais indifférente, elle ne peut se prétendre innocente. Aucun doute n'est permis à ce sujet ; l'action publique doit jouer son rôle dans la nécessaire restructuration du système bancaire français. Elle le doit d'autant plus que les mécanismes de marché, le contrôle efficace des actionnaires et l'aptitude au changement caractérisent moins les banques françaises ; d'autant plus que le temps est désormais compté avant que l'intégration européenne ne réduise de manière significative les capacités d'intervention de l'action publique dans ce domaine.

C'est dans cette perspective d'une action publique résolue et pertinente qu'a été établi ce document d'étude. Il repose sur une conviction ; la banque doit être appréciée comme une entreprise, créatrice de richesse. Toute appréciation, toute évolution des banques, doivent être envisagées d'abord en fonction de la plus ou moins grande efficacité qu'elles apportent dans cette création de richesses, c'est-à-dire dans l'offre de services à valeur ajoutée pour leurs clients, justement rémunérés et rémunérateurs.

Cette conviction entraîne ce constat ; toute réflexion sur les banques françaises qui se place à l'intérieur du système bancaire et cherche à améliorer la situation de l'intérieur de ce système, toutes choses égales par ailleurs, est sans pertinence et risque de se révéler contre-productive dans un environnement marqué par des évolutions accélérées, par l'importance du changement, par des ruptures significatives. C'est à partir des clients qu'il faut considérer l'évolution possible des banques françaises, pour dégager les actions souhaitables.

C'est en tous cas à partir de cette conviction et selon ce constat que sont développées ci-dessous plusieurs observations concernant la situation actuelle du secteur bancaire, la réalité de ses difficultés, mais aussi les opportunités qui s'offrent à lui. Ces remarques permettent de dégager une observation générale ; de l'aptitude au changement des établissements bancaires français, dépend leur futur rôle dans le financement de l'économie. Toutes les évolutions qui engagent cette logique du changement sont utiles. Certaines sont tout à fait nécessaires, d'autres réellement urgentes, et d'autres encore supposent le concours des pouvoirs publics ; ces dernières déterminent des propositions.

\* \* \*

\*

## **Propos de méthode**

### **1 - De la spécificité bancaire en général**

L'idée selon laquelle la finance doit être mise systématiquement, et le cas échéant, autoritairement, au service de la croissance, de l'investissement productif ou de l'emploi est séduisante. Elle fournit une justification commode à l'administration des financements ; la finance serait une chose trop importante pour être laissée aux financiers, la banque accomplirait trop une mission de service public pour être laissée aux banquiers.

Cette idée est malheureusement fausse. Comme toute autre entreprise, un établissement financier doit être jugé sur sa capacité à dégager des bénéfices, à grandir et à prospérer, c'est-à-dire à satisfaire ses clients. Comme toute autre activité industrielle ou de service, l'activité financière est commandée par les besoins des clients, c'est-à-dire par ce que les clients sont disposés à payer pour un service ou un produit.

La banque la plus utile à l'économie est celle qui gagne le plus d'argent, parce que c'est celle qui satisfait ses clients. Dans une économie de marchés libres, aucun autre critère n'est valable et ne mérite d'être invoqué - et surtout pas une appréciation macroéconomique, supposée refléter un intérêt supérieur, qui en fait exonère de toute responsabilité et de tout effort d'adaptation les établissements bancaires et leurs dirigeants. Ici comme ailleurs, le mélange des genres aboutit à l'irresponsabilité.

Les considérations sur la spécificité bancaire ont permis trop d'aventures, trop de confusions et contribué à trop de sinistres pour ne pas être bannies de cette étude. Aucune exception bancaire ou financière ne justifie le choix d'autres critères d'appréciation que ceux applicables à toute entreprise. Il y a certainement une spécificité des marchés des services bancaires et financiers français, il n'y a aucune spécificité des activités bancaires et financières qui dispense les établissements bancaires français et leurs dirigeants des efforts d'adaptation, de modernisation, de développement, qui ont été réalisés ailleurs. Le besoin de sécurité, présenté comme la source de l'exception bancaire, vaut examen. La sécurité du système de paiement est certainement une priorité. L'est-elle davantage que la sécurité du transport aérien, de l'énergie nucléaire, de l'industrie chimique ? Qui est jamais mort d'une crise bancaire ?

L'idée même d'une exception bancaire française a coûté trop cher, elle est trop directement l'origine des sinistres récents, pour être recevable. La difficile situation actuelle est le fruit d'une ambiguïté qui a été maintenue en France plus longtemps que dans d'autres pays, et qui maintient la banque, privée ou non, au coeur administré de la société française. Elle devrait être jugée, non sur ses résultats, sur son développement et sa prospérité, mais en fonction de critères aussi imprécis voire contradictoires que " bien financer les entreprises ", "soutenir les vrais projets ", "savoir prendre les bons risques ". Le démon du bien sévit dans ce domaine comme dans d'autres. Il convient de laisser les banques faire leur travail. Il convient de banaliser l'appréciation portée sur les établissements bancaires, comme il convient de banaliser l'environnement réglementaire, comptable, fiscal, social, qui leur est appliqué, comme il convient de banaliser le statut de leurs dirigeants et de leurs employés. Les résultats, appréciés dans le long terme, traduisant la satisfaction des clients et le succès des stratégies développées, constituent ici comme ailleurs les seuls facteurs d'appréciation significatifs.

## **2 - Des chiffres et de leur utilisation**

Cette étude ne s'abrite pas derrière des chiffres ou des données statistiques. Leur accumulation n'est souvent que le masque de l'irresponsabilité ou le moyen de toutes les manipulations. Quand les chiffres servent tant de pouvoirs, ils doivent être établis avec circonspection, cités avec parcimonie, interprétés avec recul.

Pour que les chiffres aient un sens, il faudrait d'abord qu'ils soient justes. Ce n'est pas toujours le cas dans le domaine bancaire, c'est moins souvent le cas dans ce domaine que dans d'autres, sans doute parce que les chiffres y valent trop cher. Les bilans, les réserves, les provisions, sont ce que les établissements veulent qu'ils soient. Partout où les actionnaires minoritaires n'ont pas les moyens de faire prévaloir leur droit à la vérité des comptes, les résultats annuels publiés sont le fruit de compromis entre la nécessité de respecter un certain formalisme comptable, la volonté des autorités de tutelle, le souci de ménager l'avenir en gardant des réserves cachées ou de valoriser les dirigeants en extériorisant un résultat flatteur.

Ces remarques s'appliquent particulièrement à la France ; le rapport de la Commission parlementaire d'enquête sur le Crédit lyonnais, décrivant les marchandages préalables à l'arrêté des comptes entre les dirigeants de la banque, les Commissaires au Compte et les représentants de la Direction du Trésor, apporte sur ce point un éclairage définitif. S'il y a une exception bancaire française, c'est bien celle de la non-crédibilité des comptes annuels des banques, qui ne peuvent être tenus pour sincères et véritables que par aveuglement ou complicité. Depuis la fin des années 1980, différentes libertés ont été prises par des établissements bancaires français, sans que les autorités de tutelle n'y trouvent rien à redire, pour faire apparaître des fonds propres purement comptables, pour réévaluer à leur guise des immobilisations, pour faire disparaître des engagements du bilan. Deux exemples :

- la fabrication de fonds propres, destinés à satisfaire aux exigences des ratios de solvabilité sans apport de capitaux de l'Etat actionnaire, a été réalisée dans les années 1980, au Crédit lyonnais et à la BNP notamment, dans des conditions qu'il faut bien qualifier de malhonnêtes vis-à-vis du marché, des contreparties et des clients.

- la règle comptable, appliquée jusqu'aux premiers sinistres, voulait que les comptes des sociétés de défaisance soient consolidés dans les comptes de la société mère. Chacun sait ce qu'il en est aujourd'hui, et ce que serait la situation du Crédit lyonnais s'il lui fallait consolider les comptes du CDR...

De sorte que la situation de maintes banques françaises est parfois bien éloignée de ce que disent les comptes publiés ; de sorte que l'appréciation du public est suspendue aux seuls chiffres que choisissent de communiquer les autorités de tutelle, les associations professionnelles, les banques elles-mêmes, parce qu'elles les choisissent pour communiquer. Quelques jours avant sa mise en cessation de paiement, la banque Pallas-Stren publiait un communiqué faisant état de flatteuses perspectives, sans qu'aucune des autorités en charge de la tutelle bancaire ou de la protection de l'épargne publique n'y trouve publiquement à redire. L'irréalité comptable bancaire française doit être prise pour ce qu'elle est ; le moyen de préserver le pouvoir et les intérêts de quelques-uns, sous le couvert de l'intérêt de la Place.

Les comparaisons internationales sont en conséquence difficiles à établir autrement qu'en tendance, et en tenant compte de marges d'incertitude élevées. Le taux d'intermédiation de l'économie a un sens pour une économie française marquée par l'encadrement du crédit et le monopole bancaire ; il en a peu aux USA, où différents types d'entreprises sont en concurrence sur les mêmes marchés des financements. Le coût apparent et le coût réel des sinistres bancaires ne s'apprécient pas en fonction des résultats comptables ; quel est le coût d'une crise de financement des PME ? Et quel est le coût de la crise bancaire aux USA, si la gestion brutale des taux de refinancement par le Fédéral Reserve a constitué un élément déterminant de la reprise économique ? Les marges d'intermédiation bancaire méritent d'être comparées. Mais le sens d'intérêts débiteurs élevés est-il le même dans un pays qui accepte la faillite personnelle, comme les USA, et dans un pays qui ne sait pas la gérer, comme la France ?

Cette analyse ne nous permet aucune ambiguïté. Quand les chiffres contredisent le bon sens et les observations d'expérience, mieux vaut s'en tenir au bon sens. Quand les chiffres ne confirment pas l'opinion que les opérateurs de marchés ou les actionnaires traduisent dans leurs positions et leurs prix, mieux vaut croire les marchés. Et quand il s'agit de proposer, de réformer, de développer, les chiffres sont de peu de ressources face à l'analyse des cultures, des logiques et des systèmes.

### **3 - Des critères d'appréciation de l'activité bancaire**

La nature et le calcul des critères d'appréciation de l'activité bancaire valent examen.

La situation d'une banque peut être appréciée selon des critères différents. La notion même de " banque riche " ou de " banque performante " renvoie à des critères multiples : l'analyse de ces critères est d'autant plus intéressante qu'elle renvoie à des choix économiques, voire politiques, implicites :

#### **1 ) Les critères d'appréciation se sont transformés.**

- Dans les années 1970 et 1980, le principal critère de comparaison utilisé était le total de bilan. Le choix d'un tel critère, qui a poussé les banques françaises, alors dans les toutes premières mondiales, à adopter une stratégie de développement à tout prix, correspondait à une situation d'économie d'endettement, dans laquelle la distribution du crédit constituait la première et presque la seule activité bancaire.

La compétition engagée pour améliorer sa position au regard de cet unique critère conduisait les établissements à accroître le plus possible leurs concours à l'économie, d'autant que ces concours n'étaient alors pas limités strictement par leurs fonds propres, comme c'est le cas depuis la mise en oeuvre du ratio Cooke. Cette compétition les conduisait surtout à répondre aux demandes de crédit des entreprises, qui n'étaient pas pénalisées par rapport à d'autres emprunteurs par l'application de ratios discriminants.

- Depuis les années 1990, les critères de comparaison utilisés font référence au résultat des banques, et notamment au bénéfice sur fonds propres, ou Return on Equity.

Ce nouveau critère correspond à une économie de marchés libres, dans laquelle les capitaux s'investissent librement à la recherche de la plus forte rentabilité, à un environnement contraint par le niveau des fonds propres, dans le cadre du ratio Cooke, et enfin à une économie désintermédiaire, dans laquelle l'ensemble des acteurs économiques a

un accès direct aux marchés ; les entreprises, à la fois pour leur financement et leur gestion de trésorerie ; les ménages, pour leurs placements.

Ce nouveau critère correspond enfin à la banalisation de la banque, considérée comme une entreprise comme une autre, jugée in fine sur sa capacité à rémunérer ses actionnaires. La banque est sur les marchés ; elle dépend du jugement de ses actionnaires, donc de sa capacité à rémunérer leur investissement.

- La notation, ou rating, à tort dit " des établissements bancaires ", s'applique aux emprunts de ces établissements ; la notation vise à apprécier, non l'établissement, mais le risque que comporte un emprunt ou une série d'emprunts qu'il émet.

La notation s'est imposée comme un critère majeur, alors même que son principe est discutable. A l'exception en effet de la notation dite " sauvage ", pratiquée essentiellement par l'agence Moody's, les agences notent les banques qui en font la demande et les rémunèrent pour leur appréciation. Une relation ambiguë s'établit donc, qui prête à confusion d'intérêt. La méthode et les critères retenus, d'inspiration anglo-saxonne, posent eux-mêmes problème.

Néanmoins, l'observation de la notation des établissements est significative ; c'est selon cette notation que leur sera accordée telle ou telle condition de financement, c'est selon cette notation que leur signature attirera ou non des clients. La notation est objectivement imposée par les contreparties comme l'un des critères pertinents de la performance d'un établissement bancaire.

2 ) Dans la présente étude, les critères généralement retenus qui sont ceux de la rentabilité du capital investi, du résultat brut et net d'exploitation, du ratio Cooke, du rating, sont acceptés comme référence. Les questions qu'ils posent ne sont pas pour autant oubliés. A l'évidence, le ratio Cooke, qui pénalise les concours accordés aux entreprises par rapport aux concours accordés au financement de la dette publique, pose problème. A l'évidence aussi, les conditions d'élaboration et de publication des ratings peuvent être discutées.

Cependant, le champ de cette étude concerne la situation actuelle et les évolutions prochaines des établissements bancaires français. Il est intellectuellement attrant, mais improductif, de débattre des critères d'appréciation qui sont les critères retenus par l'ensemble des intervenants bancaires comme par leurs contreparties, et dont l'évolution ne dépend ni des pouvoirs publics, ni des établissements français. Le ratio Cooke s'applique à l'ensemble des établissements bancaires européens, et une évolution franco-française allant dans le sens d'un assouplissement des conditions de fonds propres est improbable et pourrait se révéler contre-productive - la probabilité d'un renforcement des exigences prudentielles étant forte. La notation des banques françaises constitue la base de leurs conditions de financement sur les marchés et de l'appréciation de leur signature par leurs clients. Ces cadres correspondent non à une fatalité, mais aux choix des autorités de tutelle dans un cas, des clients et des partenaires des établissements bancaires, dans l'autre. Ces choix peuvent être discutés ; ils s'imposent et s'imposeront aux établissements bancaires français dans les prochaines années.

Il serait déraisonnable et contre-productif d'anticiper un relâchement des contraintes de fonds propres et de solvabilité ; c'est bien plutôt à un renforcement de ces contraintes et du rôle de la notation que les établissements bancaires français doivent se préparer.

#### **4 - De quelques idées reçues**

Cette étude s'est fixé pour principe de placer les clients et les marchés des clients au coeur de ses analyses et de ses propositions. Elle adopte un point de vue extérieur au système bancaire, celui des clients, des actionnaires, des contreparties. C'est le seul point de vue qui semble valoir intérêt, parce que c'est le seul qui permette d'envisager l'avenir autrement que comme la projection des tendances et des données actuelles, le seul qui ne conduise pas à gérer la régression mais incite au développement en incitant au changement.

Examiner les scénarios d'évolution des banques françaises en raisonnant toutes choses égales par ailleurs aboutit sans doute à des constats alarmants.

Ainsi, il est certain que le réseau bancaire qui voit dans ses agences le seul moyen de traitement des opérations de ses clients et ne peut ni ne veut se préparer aux nouveaux moyens de la relation à distance, doit sans aucun doute se préparer à fermer massivement des agences et à se séparer d'une grande partie de son personnel - le traitement des opérations se fera de plus en plus ailleurs, et dans l'intérêt du client. Les outils de la banque à distance présentent d'incontestables avantages en termes de disponibilité, de réunion de compétence, enfin et peut-être surtout, de coûts.

Ainsi, il est certain que la banque qui vit du franc français et du cadre hexagonal, c'est-à-dire des opérations de change, et des contraintes que la réglementation, la fiscalité, imposent aux entreprises et aux particuliers, a quelques soucis à se faire du fait de la mise en place de l'euro et de l'intégration européenne.

Ainsi, la banque qui accueille la mondialisation comme une fatalité sans remède, et cherche à défendre son territoire contre cette menace, sans chercher comment elle peut accompagner les entreprises ou les particuliers dans leur ouverture internationale, peut-elle se préparer à reconvertis massivement ses équipes et ses moyens.

Ainsi, la banque à réseau généraliste qui, en période de récession, cherche à rétablir sa rentabilité compromise et à améliorer ses ratios de risques en éliminant sa clientèle non immédiatement rentable, peut-elle se préparer à des reconversions analogues, en même temps qu'à l'arrivée rapide de concurrents qui auront su accueillir les clients qu'elle aura refusés.

Et que dire des établissements spécialisés qui attendent, année après année, de la subvention publique une raison d'être que la banalisation des opérations leur a enlevée et une survie que leur position concurrentielle leur refuse ?

Mais ces constats révèlent moins des évolutions probables, ou inéluctables, qu'ils ne désignent la faible aptitude au changement, la faible motivation de leurs auteurs, et surtout leur incapacité à développer leur activité en créant, en innovant, en anticipant les besoins de leurs clients. Combien de banquiers méritent le beau nom d'entrepreneurs ? Et d'ailleurs, combien savent ce qu'est un client ? La résignation que contiennent la plupart des déplorations rituelles des banquiers sur les distorsions de concurrence, les marges de prêts, l'ouverture internationale, est désolante parce qu'elle vaut inaction, combat de retardement, naufrage collectif.

L'avenir des banques françaises n'est pas déterminé par la mondialisation, par l'intégration européenne, par la Commission Bancaire ou même par la structure des taux d'intérêts ; il est déterminé par leur volonté, par leur capacité à trouver ou à retrouver la confiance de leurs clients, par leur aptitude à susciter l'adhésion de ces clients.

Les réseaux de service aux particuliers, bancaires ou non, qui sauront industrialiser le diagnostic et le conseil ; les agences qui sauront réunir des compétences et les mettre en ligne au service de leurs clients, celles qui deviendront l'intermédiaire privilégié des grands moments de la vie, où la situation personnelle, familiale, professionnelle ou patrimoniale, se transforme, ces réseaux et ces agences n'ont rien à craindre des nouveaux moyens de la banque à distance, qui constituent pour eux des facilitateurs et des démultiplieurs, bien plus que des concurrents.

La banque française qui propose ses services aux entreprises implantées en France, qu'elles soient ou non d'origine française, et qui sait décliner ces services à partir d'une proximité entretenue avec l'environnement local, régional, avec les décideurs et leaders d'opinion, avec les investisseurs structurants et les partenaires potentiels, cette banque-là, n'a rien à craindre de la mondialisation. Elle se place au contraire dans la situation de nouer des alliances, de développer des partenariats, bref, d'être un point de passage préféré pour opérer sur le marché français.

La banque aux entreprises qui sait décentraliser son implantation en régions, participer à la création et au développement d'entreprises innovantes, qui contribue à orienter les investissements de ses clients sur le marché boursier français, sait trouver la liquidité de ses participations industrielles sur un marché secondaire actif et liquide, elle constitue un prestataire de services financiers engagé dans l'intimité de l'entreprise, elle peut trouver sa rémunération à la fois dans les commissions et les plus-values ; et elle devient un intermédiaire structurant pour le département la région, un partenaire choisi de préférence à tout autre.

Et il serait possible de multiplier les exemples des errements auxquels conduit une pensée exclusivement bancaire et comptable, qui extrapole moins les tendances actuelles, qu'elle ne prolonge des séries statistiques, des courbes de taux, des situations de risques, même et surtout quand celles-ci sont aberrantes. Et il serait possible de poursuivre l'énumération de ces perspectives qui ne sont bouchées et contraintes que par la routine, le conservatisme borné de ceux qui se disent stratégies bancaires, et ne sont que les boutiquiers du crédit, ou les usuriers de familles, de professionnels et d'entreprises fragilisés. Et il serait possible d'analyser dans le détail comment les banquiers, quand ils parlent de la banque et de leurs métiers, parlent si peu de leurs clients, se projettent si peu dans l'avenir de leurs clients, et savent si peu construire et innover pour eux.

De combien d'idées reçues sont faites les propositions de réforme, les scénario de sortie de crise généralement proposés ? Il faudrait les relever une à une - parmi les plus évidentes :

- le poids des réseaux est considéré comme un handicap général. D'où vient que la banque qui a le réseau le plus développé, le Crédit agricole, soit aussi la banque qui ait l'un des meilleurs coefficients d'exploitation ?

- l'impossibilité d'exercer les métiers bancaires auprès des clientèles " non-rentables " est communément déplorée. Mais qu'est-ce qu'une clientèle non-rentable ? Comment expliquer que les établissements qui gagnent des parts de marché et dégagent des résultats positifs soient précisément les plus forts sur ces clientèles non-rentables ? La Poste porterait le coup de poignard dans le dos à une profession trahie par l'Etat. Comment ne pas voir que les clients de La Poste sont d'abord ceux dont les autres établissements ne voulaient plus, comment ne pas remarquer que La Poste est ce qu'étaient le Crédit agricole ou le Crédit mutuel il y a une génération, et que c'est en apprenant à gagner de l'argent sur une clientèle jugée non-rentable qu'elle deviendra une grande banque ? Et comment ne pas entendre ce message décliné par une des premières banques américaines ; " il n'y a pas de clients non rentables pour une banque, il n'y a que

des moyens non-rentables d'offrir à ces clients les services qu'ils peuvent payer parce qu'ils en ont vraiment besoin " ?

- les distorsions de concurrence sont considérées comme le plus haut degré de l'analyse de la crise bancaire française. Comment ne pas voir que la banalisation s'est réalisée jusqu'ici au détriment des banques AFB qui la réclament ? Comment ne pas considérer que les conditions d'activité des établissements mutualistes et coopératifs - Crédit Mutuel, Crédit agricole, Banques Populaires - se sont considérablement banalisées depuis quinze ans, parfois à leur demande, et que l'écart des rentabilités avec les banques AFB n'a cessé de se creuser ? L'explication ne tient-elle pas autant à des organisations, des motivations, des relations internes et un professionnalisme différents, qu'à une si confortable " distorsion de concurrence " ?

- au nom de la globalisation, les banques commerciales se sont engagées dans des aventures internationales qui ont eu les séductions et le coût final de toutes les aventures. Comment ne pas constater que, dans tous les cas, c'est à partir de la rentabilité acquise sur son marché intérieur qu'il est possible de gagner au-dehors ? Comment ne pas remarquer que, derrière la façade de la mondialisation, les grands systèmes bancaires mondiaux défendent farouchement leur marché national, et cultivent par tous les moyens la proximité avec les entreprises et les investisseurs nationaux ? Comment surtout ne pas suivre les grands intermédiaires mondiaux quand ils constatent qu'être mondial, c'est être local partout.

- au nom de la concentration et de la sécurité des déposants, les autorités de tutelle incitent à la construction de monstres à tout faire. Elles se placent dans la situation de céder au chantage à l'emploi ou à la crise systémique que ne manqueront pas d'évoquer ces établissements chaque fois qu'une crise les touchera. Elles donnent un chèque en blanc à un très petit nombre d'intervenants sur le contribuable français.

Prendre conscience de ces idées reçues et de la chape de plomb qu'elles font peser sur le discours bancaire autorisé incite moins à un optimisme déraisonnable qu'à changer de références, de cadres de réflexion, voire de méthodologie. Ce n'est qu'à partir de l'analyse des futurs besoins des clients, des futurs besoins des services de l'argent, que les scénarios pertinents peuvent être évoqués. Ce n'est pas la banque qui fait le renouveau de la banque, ce sont ses clients.

Croire au déterminisme de la mondialisation, comme à tous les déterminismes, s'aligner sur les pratiques ou les comportements supposés universels, accepter le conformisme des méthodes et des stratégies, c'est partir battu ; c'est accepter la défaite ; c'est se soumettre à un prêt-à-porter stratégique qui a failli ruiner le système bancaire américain dans les années 1980. C'est dans la diversité, dans la proximité et dans l'approfondissement de leurs différences que les établissements bancaires français méritent d'être considérés.

\*\*\*\*\*

# I - Réalités de la crise

Le terme de crise est généralement utilisé pour qualifier la situation actuelle du système bancaire français. Ce terme très général fait image. Il est probablement trop vague et s'applique à des établissements trop différents pour épuiser la réflexion. Il peut être dangereux, par ce qu'il suggère de conjoncturel dans des difficultés que des facteurs extérieurs - la croissance, le plein emploi, le retour de la confiance - suffiraient à résoudre. Le terme de crise semble en effet faire bon marché des fondements structurels des difficultés auxquels sont confrontées les banques françaises ; c'est pourquoi il demande à être précisé en termes de difficultés réelles rencontrées par les banques et de perspectives d'évolution proche.

## 1 - 1 - Les symptômes

Commandée par l'évolution des marchés des clients, mais aussi de ses concurrents bancaires ou non bancaires, la situation des établissements bancaires français mérite d'être comparée avec celle des autres établissements bancaires.

Les éléments d'un bilan sont bien connus et largement commentés. Il convient cependant de les rappeler, afin d'établir ensuite les perspectives d'évolution.

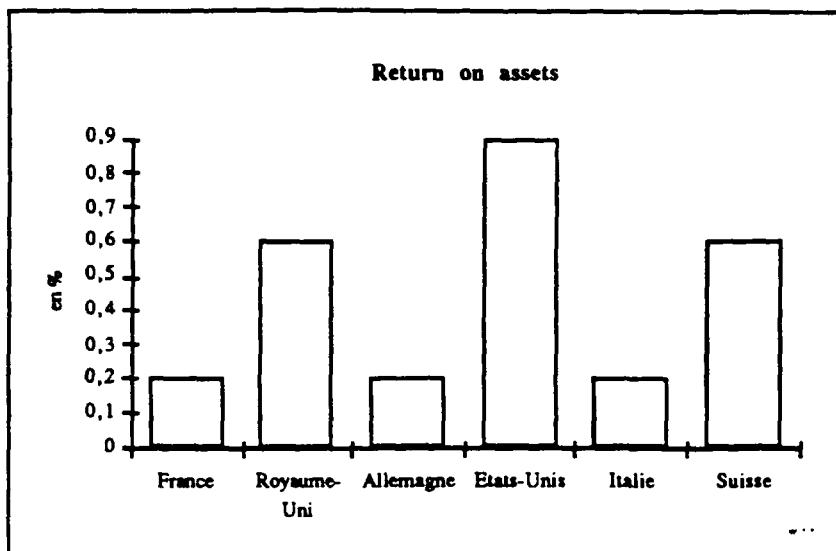
### 1 - 1 - 1 - La rentabilité du système bancaire français est faible.

Les banques françaises sont nettement moins rentables que leurs concurrentes des autres pays développés, et ce, dans des proportions qui vont de 1 à 2 à 1 à 4 .

La rentabilité d'une entreprise peut être appréciée selon plusieurs critères. Les plus généralement admis sont le retour sur actifs, ou Return on Assets, qui mesure la rentabilité économique, et le retour sur capital, ou Return on Equity, mesurant la rentabilité financière.

**Tableau 1 : Return on Assets**

<i>(moyenne sur cinq ans : 1991-1995)</i>	
France	0,2
Royaume-Uni	0,6
Allemagne	0,2
États-Unis	0,9
Italie	0,2
Suisse	0,6

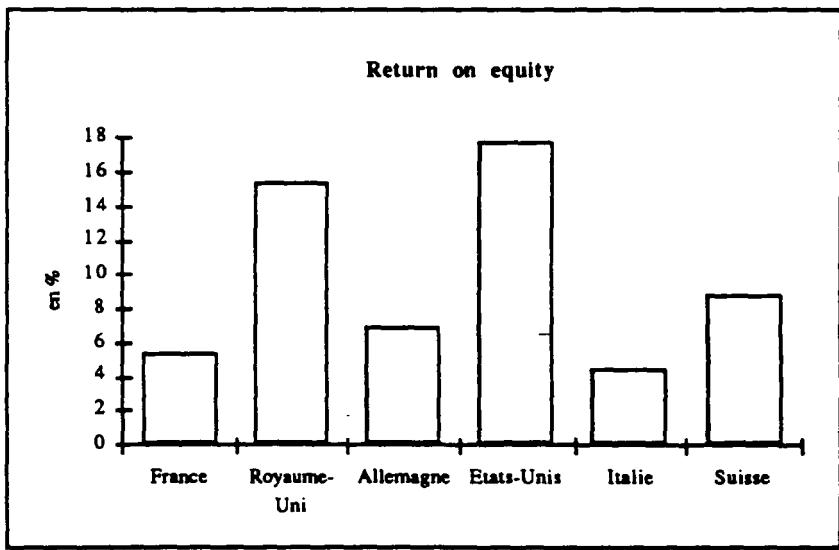


Source : Standard & Poor's, 1996

**Tableau 2 : Return on Equity**

(moyenne sur cinq ans : 1991-1995)

France	5,3
Royaume-Uni	15,3
Allemagne	6,9
Etats-Unis	17,7
Italie	4,3
Suisse	8,8



Source : Standard & Poor's, 1996

La comparaison est sans équivoque ; la sous-rentabilité des banques françaises est manifeste.

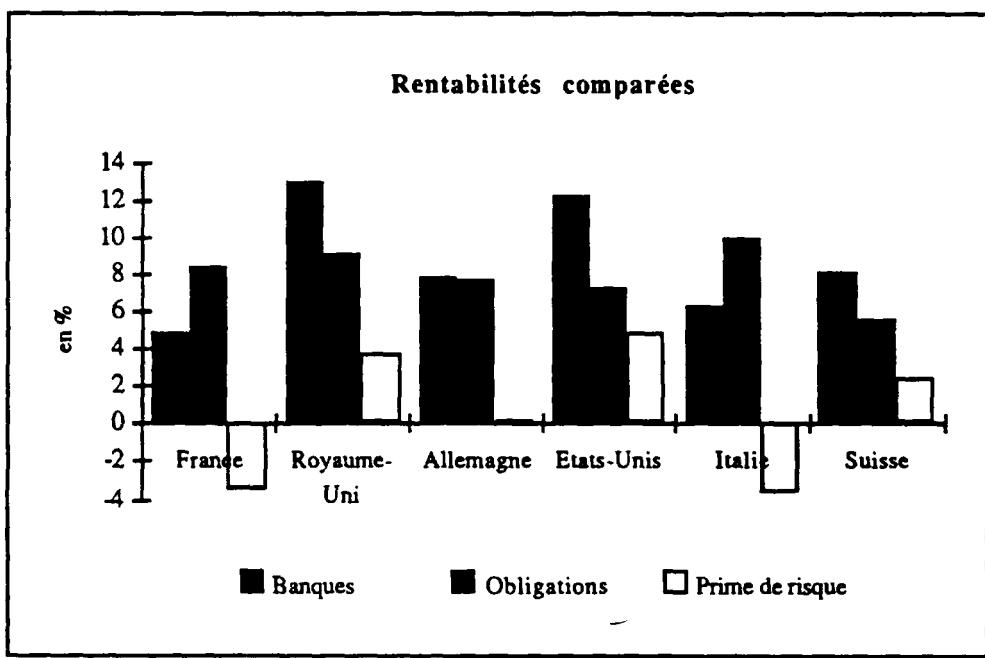
Ces éléments peuvent être complétés par une comparaison entre le rendement du capital investi et le taux des obligations d'Etat à long terme ( voir Chroniques de la SEDEIS, M.de Pontbriand, juin 1996 ). Une telle comparaison permet en effet

d'apprécier dans quelle mesure la rentabilité d'un investissement dans un secteur ou dans une entreprise donnée rémunère le différentiel de risque existant entre cet investissement et l'achat d'obligations d'Etat.

Apprécier sur cinq ans, la différence entre la rentabilité du capital investi dans les banques françaises et celle des obligations d'Etat à long terme (OAT à dix ans et plus) est négative. Elle l'a été de manière permanente et quelquefois forte.

**Tableau 3 : Rentabilités comparées**  
(moyenne sur cinq ans : 1990-1994)

	Banques	Obligations	Prime de risque
France	4,9	8,4	-3,5
Royaume-Uni	13	9,2	3,8
Allemagne	7,9	7,7	0,2
États-Unis	12,2	7,3	4,9
Italie	6,3	10	-3,7
Suisse	8,1	5,6	2,5



Source : Commission bancaire & FMI, 1995 - comparaison établie par M. de Pontbriand.

Ces chiffres établissent une réalité d'évidence, mais rarement commentée dans ses conséquences : le secteur bancaire français ne rémunère pas les capitaux qui y sont investis. La banque française est un outil efficace d'appauvrissement de ses actionnaires et de destruction de capital.

## 1 - 1 - 2 - La situation concurrentielle des banques françaises se dégrade.

Ce constat ponctuel doit être complété par l'appréciation d'une évolution dans le temps ; la banque française s'appauvrit. Pas seulement en valeur absolue, mais en valeur relative ; sa situation était moins éloignée de celle des établissements britanniques ou nord-américains dans les années 1980 qu'elle ne l'est aujourd'hui. Un écart de rentabilité et de richesse s'est creusé, qui n'est pas en train de se réduire depuis deux ans, bien au contraire.

Cet écart est grave, par ses conséquences pour l'avenir. Il menace en effet la position concurrentielle des banques françaises.

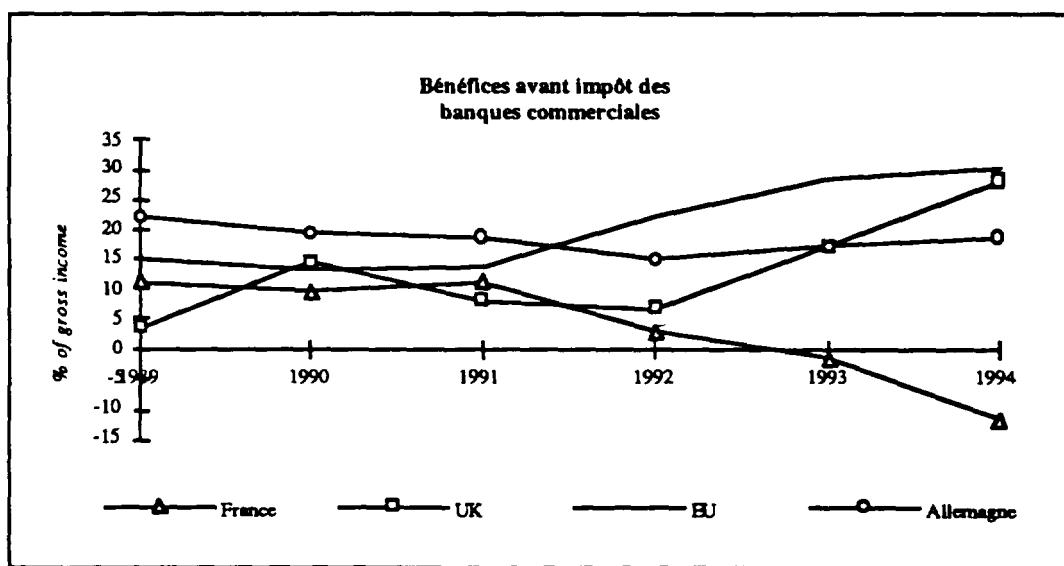
Parce qu'elles ne sont pas assez rentables par rapport à leurs concurrentes, les banques françaises sont moins capables de financer les acteurs privés de l'économie ; leur limite de fonds propres leur interdit de développer leurs concours, et ouvre l'accès au marché domestique aux établissements étrangers mieux pourvus en fonds propres.

Cette situation évolue dans un sens défavorable.

**Tableau 4 : Évolution comparée de la rentabilité des banques**

	1975-1977	1976-1979	1979-1980	1983	1986	1991-1995
France	0,19	0,22	0,14	0,10	0,22	0,20
Allemagne	0,42	0,35	0,24	0,51	0,46	0,20
Royaume-Uni	0,52	0,98	1,09	0,88	0,90	0,60
États-Unis	0,54	0,58	0,56	0,63	0,73	0,90
Suisse	0,48	0,46	0,44	0,41	0,50	0,60

Source : Kredietbank, IBCA, S&P.



Il faut appuyer ce constat et l'aggraver en analysant les résultats publiés par les banques françaises pour 1995.

L'amélioration de leur résultat global a été réalisée, non surtout par une augmentation du profit réalisé sur leur exploitation courante, non même par des résultats

exceptionnels, mais par des diminutions de provisions dont la justification mériterait discussion.

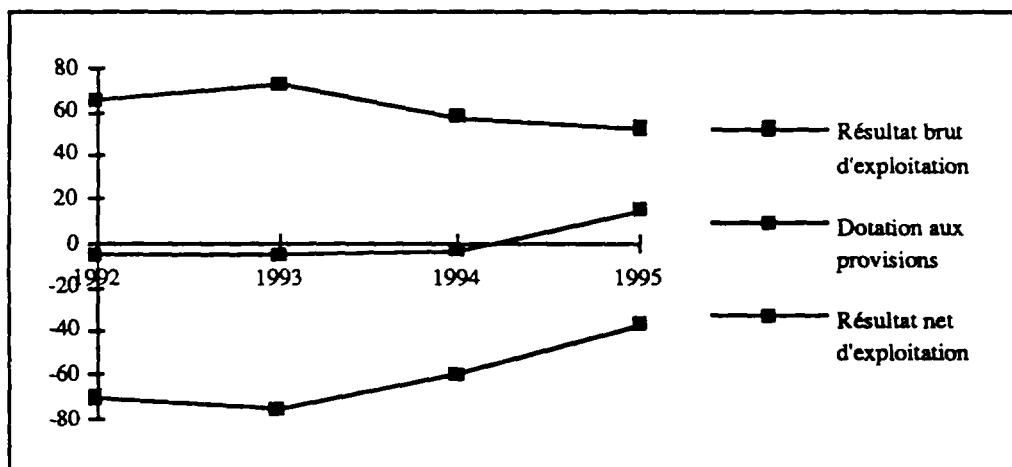
Ce constat s'applique particulièrement aux banques AFB ; les huit premières banques AFB doivent la progression de 18 MdF de leurs résultats nets d'exploitation au seul effet d'un recul de 23 MdF des dotations aux provisions. Le résultat brut d'exploitation marque une nouvelle, bien que faible, dégradation. En sorte qu'à niveau de provision constant, c'est une perte six fois supérieure à celle de l'année précédente qui aurait été constatée.

**Tableau 5 : composants des résultats des banques AFB**

(Mds de francs)

	1992	1993	1994	1995
Produit net bancaire	229	246	233	227
Frais généraux	164	175	176	174
Résultat brut d'exploitation	65	72	57	52
Dotation aux provisions	-70	-76	-60	-37
Résultat net d'exploitation	-5	-5	-3	15
Résultat hors exploitation	2	0	-8	-13
Résultat net après IS	-3	-5	-11	2

Source : AFB



Est-il certain que la situation du marché immobilier, le retour de la croissance et de l'emploi, le rétablissement de l'exploitation courante des établissements bancaires, justifient cette diminution des provisions, ou l'urgence a-t-elle fait loi, et s'agit-il une fois encore de retarder le spectre d'une crise ouverte par l'affichage de résultats forcés ?

\*\*\*\*\*

Quelles qu'en soient les raisons, ce constat s'impose ; la banque française est peu rentable. Elle est en train d'être distancée par ses concurrents étrangers.

L'explication de cette situation ressort de causes conjoncturelles, mais aussi structurelles. La crise de l'immobilier, plus encore les pertes enregistrées sur les crédits

aux PME, sont le plus souvent invoquées ; elles ne rendent pas compte d'une tendance générale, de sa pérennité, de son aggravation récente. Avant même d'en rechercher les raisons, il faut bien en mesurer la réalité et en apprécier les effets immédiats ou à court terme.

## 1 - 2 - Les effets

### 1 - 2 - 1 - Le système bancaire français n'est pas un

Toute tentative de bilan global du système bancaire français expose à la tentation dangereuse de la généralisation et de la simplification. En réalité, il existe moins un système bancaire français qu'il n'existe des systèmes bancaires, et plus encore, que n'existent des établissements bancaires français. La crise n'est pas la même pour tous, et les effets des difficultés de certains ne sont pas les mêmes pour tous. Il n'est d'ailleurs pas impossible que la différence existant entre les situations respectives des établissements ne constitue pas elle-même un des éléments de la crise, tant il est vrai que cette différence n'est pas seulement le fait du professionnalisme, de la compétitivité, de la performance.

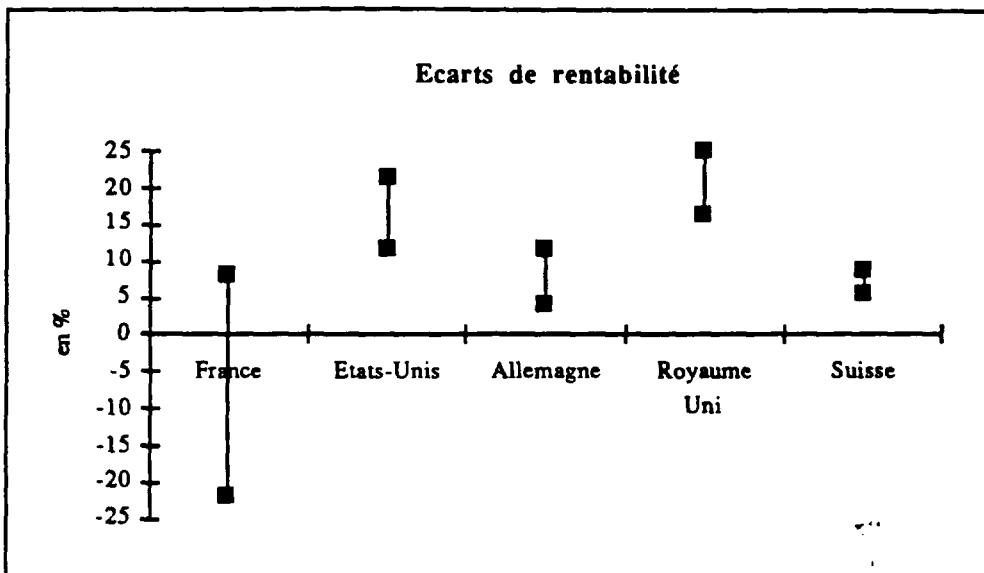
Même s'il est soumis à la même loi (loi bancaire du 24 janvier 1984), même s'il est contrôlé par la même Commission Bancaire et répond aux mêmes règles professionnelles fixées par le Comité de la Réglementation Bancaire (CRB), même si l'ensemble des établissements de crédit adhère à l'Association Française des Établissements de Crédit (AFEC), le système bancaire français n'est pas un. Les entités qui le composent n'obéissent pas aux mêmes règles d'appréciation, elles ne sont pas également dépendantes de leurs clients et de leurs résultats, elles ne sont pas toutes liées de la même manière à leurs actionnaires, quand elles en ont, elles n'exercent pas les mêmes métiers.

Entre les banques membres de l'Association Française des Banques (AFB), les Institutions Financières Spécialisées (IFS), les établissements mutualistes ou coopératifs et les organismes financiers du secteur public, il y a diversité d'objectifs, d'activités, de démarches, de moyens et de critères de jugement. Le système bancaire français est plus hétérogène que les systèmes voisins.

La rentabilité sur fonds propres, mesurée en 1995, faisait apparaître un écart trois fois plus important en France (entre la Société Générale et le Crédit lyonnais) qu'aux USA et en Grande-Bretagne.

**Tableau 6 : Écarts de rentabilité entre les cinq premiers établissements nationaux  
(Données 1994)**

	La plus élevée		La plus basse	
France	8,2	Société générale	-22	Crédit Lyonnais
États-Unis	21,4	Citicorp	11,8	Chemical
Allemagne	11,7	Commerzbank	4	WD. Landesbank
Royaume Uni	24,9	Lloyds Bank	16,4	Halifax
Suisse	8,9	Crédit Suisse	5,7	SBS



*Source : The Banker, 1994*

Cette situation se traduit par des résultats très contrastés entre les différents établissements. La dispersion des rentabilités, des coefficients d'exploitation, des provisions, etc., est plus élevée en France que dans la majorité des autres pays.

Ce qui est communément appelé "la crise du système bancaire français" n'a pas le même sens pour tous les établissements, pour tous les employés de banque et pour tous les clients. Entre les banques mutuelles, les Caisses d'Epargne, les banques AFB, les IFS, la CDC, les comparaisons sont le plus souvent biaisées. D'où les dangers de toute analyse de la crise qui se voudrait globale ; s'il y a bien crise du système, elle n'a ni la même réalité, ni les mêmes effets sur tous les établissements. Il conviendrait que, désormais, le terme de "système bancaire français" ne désigne plus que l'organisation des banques françaises, et que le terme "les établissements bancaires français" lui soit systématiquement substitué.

## 1 - 2 - 2 - Le secteur bancaire est un outil efficace d'appauvrissement collectif.

Considérons la situation des actions de la BNP et du Crédit lyonnais, du Crédit Foncier de France et du Comptoir des Entrepreneurs, de Suez et de Paribas, voire de la Société Générale.

Sur les dix dernières années, c'est-à-dire depuis la première vague de privatisations, le rendement global des actions de ces banques cotées (dividendes et plus-values) ne rémunère pas correctement le capital investi.

L'action de la Société Générale, privatisée à 407 F, valait 550 F.

L'action de la BNP, privatisée à 240 F, valait moins de 180F en juin 1996.

L'action de Paribas, privatisée à 405 F, valait 310 F.

L'action de Suez, privatisée à 317 F, valait 190 F.

Ce constat détermine l'étonnement : est-ce par esprit de sacrifice qu'il existe encore des actionnaires dans le capital des banques françaises ? Comment ces actionnaires peuvent-ils s'accorder durablement d'immobiliser leurs capitaux pour d'aussi piétres

résultats ? Et quel serait la carrière d'un gérant de fonds qui n'obtiendrait que les rendements analogues à ceux que les entreprises bancaires offrent à leurs actionnaires ?

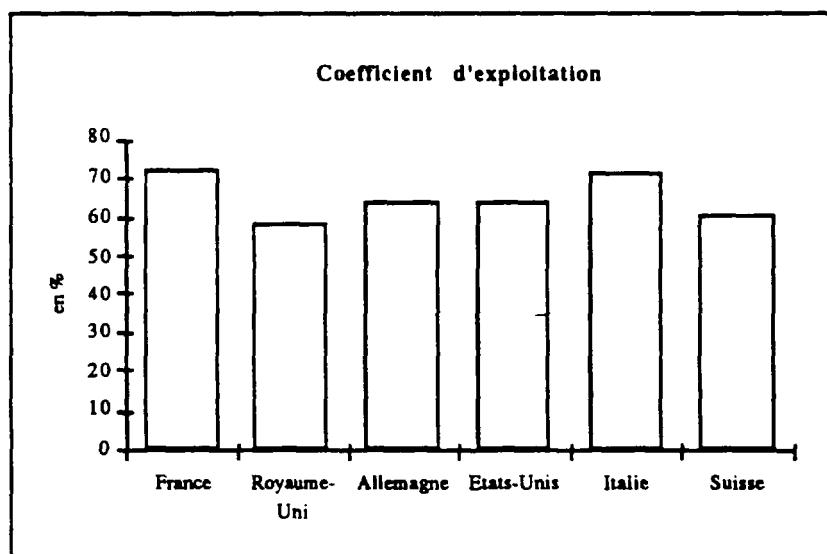
Il est tentant de partir de ce constat pour faire le procès de l'État actionnaire - en oubliant qu'il a contribué, par les nationalisations de 1982, à sauver certains établissements.

Mieux vaut analyser l'actionnariat des banques françaises comme un système de pouvoir, d'accès à l'information, d'accès au financement, qui s'affranchit des règles d'un marché équitable pour permettre à ses membres de bénéficier d'un retour sur investissement sous d'autres formes que celles du rendement financier de leur capital. Mieux vaut considérer enfin que l'absence de logique d'actionnariat entretient la dépendance administrative, l'irresponsabilité des dirigeants, et qu'elle a cette importante conséquence ; le système bancaire français est pauvre, et pourtant il coûte trop cher à l'économie.

Ces coûts n'ont pas été supportés par les banques elles-mêmes ; les effectifs bancaires ont peu varié, le nombre d'agences également, il en résulte un coefficient d'exploitation relativement élevé.

**Tableau 7 : coefficient d'exploitation**

(moyenne sur cinq ans : 1991-1995)	
France	72,5
Royaume-Uni	58,3
Allemagne	63,3
Etats-Unis	64
Italie	71,9
Suisse	60,9



Source : Standard & Poor's, 1994

Il faut noter que ce niveau de coût d'exploitation relativement élevé n'est pas à porter au compte de frais de personnels excessifs ; par comparaison avec leurs concurrents étrangers, les banques françaises peuvent souvent faire état d'une productivité par agent supérieure.

Ces coûts n'ont pas davantage été supportés par les clients, soit qu'ils acceptent des hausses de prix importantes pour rétablir des situations compromises, soit qu'ils perdent tout ou partie de leurs dépôts ; la hausse des tarifs et conditions offertes aux clients a été limitée par une concurrence forte sur les prix, et sans rapport avec la dégradation des conditions d'exploitation. Sans en avoir conscience le plus souvent, les clients de la banque de détail bénéficient en France de l'un des meilleurs rapports -qualité-prix pour les services et produits bancaires.

En réalité, ces coûts ont été essentiellement supportés par les actionnaires et par les contribuables, et notamment par le contribuable actionnaire - quand l'Etat détenait la majorité du capital des banques. La crise du système bancaire français est d'abord la crise de la gestion de son patrimoine par l'Etat actionnaire. Elle est ensuite la crise d'un capitalisme français qui préserve des structures de pouvoir et de décision à un coût élevé ; leurs participations immobilisées au capital des établissements bancaires, notamment dans le cadre des "noyaux durs", ont déterminé depuis les années 1980, une perte en revenus et en capital très significative pour les entreprises industrielles ou les sociétés d'assurances françaises.

Depuis quinze ans, l'État actionnaire, l'État organisateur et régulateur du système bancaire a été indéfiniment indulgent avec ses banques et avec les dirigeants des banques qu'il a nommés ; c'est-à-dire qu'il a été sans état d'âme infiniment exigeant avec le contribuable, et sans aucun ménagement avec les actionnaires des établissements bancaires.

Une conclusion s'impose : quelles qu'en soient les raisons, le gâchis de capital que représentent les banques, et plus largement, le secteur financier français, n'est pas durable parce qu'il tire vers le bas l'ensemble des acteurs capitalistes français. Ils ne sont ni si nombreux, ni si riches, pour que cette situation ne pose bientôt un réel problème. Les participations imposées ou sollicitées au capital des banques constituent aujourd'hui un foyer de perte en capital significatif pour les groupes industriels, les sociétés d'assurances, les fonds d'investissement. Cette situation n'est pas pérenne. Elle est susceptible de faire éclater les noyaux durs, elle interdit d'espérer le maintien en l'état des blocs structurants ou des pactes d'actionnaires. Tôt ou tard, des établissements français, parmi les plus grands, seront à vendre, tôt ou tard certains seront rachetés. Aucun doute n'est permis à ce sujet ; tôt ou tard, les établissements bancaires français devront dégager une rentabilité comparable à la moyenne du secteur dans les pays développés<sup>(1)</sup> ; si ce

(1) Les écarts tant soulignés entre la rentabilité des banques américaines et britanniques sont spectaculaires, surtout sur courte période. En 1995, les banques britanniques auront dégagé un Return on equity de plus de 20%, les banques américaines atteignant 19%, les banques françaises seulement 4%.

Cependant, les comparaisons doivent prendre en compte le fait que les banques américaines et britanniques sont en haut de cycle. Leurs résultats prévisibles à moyen terme (cinq ans) seront-ils ce qu'ils ont été en 1994 et 1995, à l'apogée de leur redressement ?

Deux réflexions s'imposent sur ce sujet :

- Sur quinze ans, des comparaisons sont beaucoup moins défavorables aux banques françaises. En première approximation, et à périmètre comparable, les banques américaines, françaises et britanniques se situeraient alors dans une fourchette de rentabilité de 5 % à 8 %, très en deçà des données actuelles.

- La rentabilité des banques américaines ne restera pas ce qu'elle est. Les plus avisées mettent à profit le haut de cycle pour se préparer au retournement. Baisse drastique des coûts d'exploitation, restructuration des réseaux, progrès dans la mise en place de comptes d'exploitation par produit et client, le débat reste ouvert quant à l'avenir de l'industrie bancaire américaine.

résultat ne peut être obtenu sous contrôle d'actionnaires et de dirigeants français, il sera obtenu par d'autres actionnaires mandatant d'autres dirigeants.

### **1 - 2 - 3 - Les banques françaises sont aisément opéables**

A l'exception des banques mutualistes ou coopératives et des Caisses d'Epargne, il est bien peu de banques françaises qui ne puissent faire aujourd'hui l'objet d'une prise de contrôle par des établissements étrangers, banques ou non-banques - même si le cours de leurs actions paraît assez généreusement apprécié, compte tenu de leurs résultats et de leurs perspectives bénéficiaires à court terme.

Ce qui est vrai, et largement connu, pour des établissements de taille petite ou moyenne, c'est-à-dire d'un total de bilan inférieur à 10 ou 20 MdF, l'est de fait également pour de plus grands établissements, qui n'ont pas la perspective de soutenir leur activité courante dans les prochaines années.

Ce constat est insuffisant ; dans la mesure où la situation actuelle de non-rentabilité structurelle se poursuivrait, il est bien peu de banques françaises qui ne se trouveraient dans peu de mois ou d'années en situation d'être rachetées par des établissements étrangers si ceux-ci y trouvent intérêt - ou de disparaître. Aucune banque française opéable ne vaut actuellement plus de deux à trois années de résultats des grands établissements américains ou britanniques.

Cette perspective ne constitue nullement une assurance de sortie de crise. L'intérêt des acheteurs potentiels pour des établissements spécialisés ( SOVAC ) ou de taille moyenne ( CIC ) est plus manifeste que leur intérêt pour des réseaux généralistes faiblement différenciés et peu rentables.

L'acquisition de la Banque Indosuez par le Crédit Agricole marque elle-même une exception ; la reprise par un établissement bancaire français riche d'une banque spécialisée possédant une spécificité forte. Cette opération ne peut être répétée pour l'ensemble des banques en difficulté, parce que les repreneurs manquent et parce que l'ajout de pertes à des pertes n'a jamais consolidé un système bancaire. La capacité des banques commerciales françaises à soutenir leur exploitation courante au cours des prochaines années mérite d'être examinée. Quel est l'intérêt d'un opérateur international à acquérir un établissement dont le coefficient d'exploitation de 70%, de 80%, ne lui laisse que peu de chances de survie, impose des charges de restructuration lourdes, dans un contexte inamical, alors même qu'il y a ou qu'il y aura abondance d'établissements à vendre ?

### **1 - 2 - 4 - Les banques françaises n'offrent plus une contrepartie satisfaisante pour leurs clients.**

Le résultat du bilan évoqué ci-dessus est implacable la qualité de la signature des banques françaises se dégrade. Le piège d'une faible rentabilité tend à se refermer sur les banques françaises.

Cette situation est déjà significative sur les marchés de gros. Les établissements bancaires français bénéficient moins de la confiance de leurs clients ; ils sont en situation d'être marginalisés sur certains de leurs marchés domestiques si la qualité de leur signature ne se rétablit pas rapidement et complètement.

Au début des années 1980, trois banques françaises figuraient dans les classements mondiaux des dix premières banques, à la fois pour le total de bilan et pour la rentabilité.

En 1995, aucune banque française ne figure plus dans ce total.

**Tableau 8 : Évolution récente des ratings des principales banques françaises**

	Date	Court terme	Long terme	Perspective
Société Générale	Notes précédentes	A-1+	AA+	Stable
	17/05/95	A-1+	AA	Négative
	26/07/95	A-1+	AA-	Stable
Crédit Lyonnais	Notes précédentes	A-1	A	Négative
	22/06/94	A-2	A-	Négative
	15/05/95	A-2	BBB+	Stable
BNP	Notes précédentes	A-1+	AA	Négative
	6/01/94	A-1+	AA-	Négative
	11/07/95	A-1	A+	Stable
Indosuez	Notes précédentes	A-1+	AA-	Stable
	16/03/95	A-1	A+	Stable
	3/05/95	A-1	A	Stable
	10/10/95	A-1 (s)	A(s)	
	30/11/95	A-2	A-	Stable
	29/04/96	A-2 (s)	A (s)	Positive
Panbras	Notes précédentes	A-1+	AA-	Négative
	16/03/95	A-1	A	Stable
	8/02/96			Négative
	28/02/96	A-1(s)	A(s)	
CNCA	Avant 1988		AAA	
	Jan-88		AA	
	Depuis 1994	A-1+	AA	Stable

Source : Standard & Poors - Adef.

**Tableau 9 : Prospective de notation à horizon 2000**

Dix premières banques américaines	AA+
Trente plus grandes banques européennes	AA-
Dix plus grandes banques AFB	A
Avec les banques mutualistes	A+
Avec les Caisses d'épargne, CDC, CLF	A+ à AA-

Source : Standard & Poors - Adef.

Le risque d'une rentabilité trop faible, c'est que les clients qui ont la liberté de choix de leurs banques se détournent de plus en plus fréquemment des banques françaises, parce que leur contrepartie ne présente plus les garanties suffisantes - d'ores et déjà, les banques privées françaises se voient attribuer des ratings inférieurs à ceux obtenus par certaines sociétés industrielles. C'est que le concours du contribuable soit de plus en plus fréquemment sollicité, et qu'il soit quelquefois réellement indispensable pour éviter une crise de système, quand de grands ou très grands établissements sont menacés de ne plus pouvoir faire face à leurs engagements. C'est que l'obtention d'un rating favorable soit réservé aux banques qui disposent de la signature de l'Etat.

Le risque d'une rentabilité trop faible et de revenus limités, c'est que les banques françaises se voient progressivement exclues des opérations internationales.

Ce risque est actuel. C'est l'un des éléments d'une crise à venir des banques françaises, une crise qui pourrait se traduire par la domination sans appel des grands intervenants anglo-saxons sur le marché du financement des grandes entreprises françaises.

Un mouvement est enclenché, qui voit les grandes entreprises françaises recourir, de plus en plus fréquemment et pour des parts de plus en plus larges de leurs opérations, à des établissements britanniques ou nord-américains. Ce recours concerne la part internationale de ces opérations, il concerne de plus en plus la part française. L'actualité abonde en exemples de ce qui constitue une offensive gagnante des banques-conseils et des intermédiaires financiers internationaux sur le marché français ; part déterminante prise par Goldman Sachs lors de la privatisation de Péchiney, par Morgan Stanley lors de l'introduction sur le NASDAQ et le marché de Paris de Dassault Systèmes ; rôle dominant des maisons anglo-saxonnes dans le reclassement du portefeuille immobilier du groupe Suez ; part grandissante des mêmes maisons dans le palmarès des fusions-acquisitions et des émissions réalisées en France... Émission et placement de titres, reclassement de participations, ingénierie financière, fusions-acquisitions, syndications, etc., dans l'ensemble de ces opérations, les premiers intervenants sont britanniques ou nord-américains, et une entreprise française devenue internationale qui veut réussir une opération est de fait quasi obligée d'avoir recours à l'une des maisons qui se présentent comme les "Sésame ouvre-toi" de l'accès au marché international des capitaux.

### **1 - 2 - 5 - La mise en place de l'euro menace certains établissements**

La conversion des systèmes de paiement, des outils de comptabilité, de gestion et de traitement des opérations, a fait l'objet de maintes évaluations contradictoires. Il semble raisonnable de l'estimer, pour l'ensemble des établissements bancaires, à un montant supérieur à 5 MdF, montant à rapprocher des bénéfices annuels de ces établissements.

Supportable par de grands établissements, qui peuvent attendre un renforcement de leurs positions commerciales et un développement de leurs activités sur les marchés des changes, cette transition sera considérablement plus difficile pour des établissements de taille moyenne, déjà confrontés à l'adaptation de leurs chaînes informatiques au passage à l'an 2 000 ( la modification des applicatifs représente, selon les établissements, des budgets de plusieurs dizaines à plusieurs centaines de MF ). Pour eux, la conversion à l'euro représentera fréquemment :

- un investissement de plusieurs dizaines de millions de francs par an jusqu'en 2 002 :
- la menace d'une perte de positions commerciales, du fait de la course à l'euro engagée par de plus grands établissements.

La perspective la plus certaine est pour ces établissements le choix entre :

- la mise en facilities management, c'est-à-dire la sous-traitance externe de l'ensemble des traitements touchés par la mise en place de l'euro, cette externalisation supposant que la banque puisse bénéficier des économies liées en termes de suppressions d'emplois et de fermeture de centres administratifs :

- la vente d'activités et la concentration.

Quels que soient à terme les avantages de la mise en place de l'euro, à court terme, elle constitue un élément aggravant de la situation des banques françaises.

### **1 - 2 - 6 - Les banques françaises sont faibles sur le marché des fonds propres**

La faiblesse du marché français des fonds propres, c'est-à-dire de la propriété des entreprises, est significative.

Le financement des sociétés françaises par émissions d'actions représentait 160 MdF en 1987 ; il n'en représente toujours que 280 MdF en 1995, alors que le financement par le crédit a régressé dans le même temps.

Cette faiblesse résulte d'une longue guerre de religion entre la banque et la Bourse, elle résulte de la faiblesse traditionnelle de l'intermédiation boursière en France, elle résulte enfin d'une culture financière et d'un environnement, notamment fiscal, peu favorable à l'environnement des fonds propres (fiscalité plus lourde sur les dividendes que sur les intérêts) ; elle a été accrue par la "Sicavisation" de l'épargne des ménages au cours des quinze dernières années, une institutionnalisation de l'épargne qui s'est faite au détriment des sociétés privées, à l'avantage de la dette publique. Elle place les établissements français dans une position de dominés par rapport à leurs concurrents.

En effet, les activités de fonds propres, de haut-de-bilan, sont à la fois les plus rémunératrices, celles qui se développent le plus fortement, celles aussi qui sont les plus demandées à la fois par le financement des projets innovants et par le développement des grandes et très grandes entreprises.

Il n'entre pas dans le métier de la banque de dispenser elle-même ses fonds propres aux entreprises. En revanche, dans le contexte français, c'est l'un de ses métiers que de faciliter aux entreprises l'accès au marché des fonds propres, de conseiller leurs opérations, de proposer son intermédiation. Sa faiblesse dans ce domaine se traduira d'une manière ou d'une autre par la mise sous dépendance d'investisseurs et de propriétaires étrangers de nombre d'entreprises françaises. Faute d'investisseurs institutionnels significatifs, faute de flux réguliers d'investissements tournés vers les fonds propres, faute aussi de correctifs à une collectivisation de l'épargne qui ne bénéficie qu'au financement de la dette publique, l'ouverture internationale des entreprises françaises risque de devenir, tôt ou tard, une mise sous dépendance des intermédiaires et des gérants internationaux, c'est-à-dire un déport des centres de décisions, des critères de décisions et des choix stratégiques.

Le principal risque que les difficultés bancaires françaises font courir aux grandes entreprises françaises, c'est de ne pouvoir trouver comme interlocuteurs et ne pouvoir élire comme contrepartie que les seuls établissements britanniques ou nord-américains. Ce risque, ou cet enjeu, se situent sur d'abord sur le plan de la rentabilité et du rating, ensuite sur celui du professionnalisme.

\*\*\*\*\*

Le terme de crise est justifié. Il s'applique bien à un ensemble bancaire fragilisé. La situation des établissements bancaires français n'est pas en voie d'amélioration satisfaisante. En particulier, l'impact de la monnaie européenne unique, signifiant à court terme des coûts d'adaptation, notamment informatiques, élevés, des pertes de recettes sur les activités du change, et venant s'ajouter à l'impact également lourd du passage à l'an 2 000 ( coût d'adaptation des chaînes informatiques supérieur à 2 MdF pour l'ensemble des banques françaises ), va fragiliser davantage la situation de certains établissements et peut les contraindre à réduire ou à céder tout ou partie de leurs activités.

Dans cette perspective, il est pertinent de s'interroger ; à quelles conditions y aura-t-il encore des banques françaises actives sur les différents marchés de gros et de détail, au début du siècle prochain ?

## 2

### De quelques raisons de la crise

Quel que soit le terme utilisé pour la désigner - crise du système bancaire français, difficultés des banques françaises - la réalité est là ; les établissements bancaires français sont confrontés à des difficultés qui menacent la survie de quelques-uns, qui affectent la bonne santé et la prospérité de tous, et en conséquence limitent la capacité des acteurs non-bancaires à trouver auprès d'eux les réponses adaptées à leurs besoins, aux meilleurs prix et dans les meilleures conditions.

#### 2 - 1 - La banque s'est éloignée de ses clients

La banque vit dans un monde différent. Elle a assisté, quelquefois participé à son changement, sans en avoir tiré toutes les conséquences dans les services offerts à ses clients, dans les métiers et leur organisation. Beaucoup d'établissements français se sont trouvés mobilisés par leur modernisation technique, et parfois la fuite en avant technologique, par leurs restructurations de groupe ( Caisse d'Epargne, Crédit Agricole, etc. ), par les chantiers de place ( Relit, Bafi, Euro ), par les changements de statut ( privatisation ), etc., au point d'oublier leurs clients et de négliger les transformations de leur environnement.

1 ) L'inflation participait à l'enrichissement collectif, ou à son illusion. L'économie française est entrée dans un cycle d'inflation ulla, voire de déflation.

L'endettement était le moyen le plus efficace de l'enrichissement des ménages et des entreprises ; la capacité à se constituer un patrimoine, à se développer, était limitée par la capacité d'endettement. Depuis la montée des taux d'intérêts réels, devenus très supérieurs à la croissance de l'économie, encore plus en période d'inversion de la courbe des taux, s'endetter est devenu le moyen le plus rapide et le plus efficace de s'appauvrir.

2 ) L'administration des financements avait pour objet l'orientation des flux d'épargne vers les secteurs économiques jugés prioritaires pour la croissance et pour l'emploi. Agriculture, bâtiment, industrie lourde ou de transformation, se trouvaient ainsi bénéficier d'accès privilégiés aux capitaux.

La dérégulation a eu pour objectif principal le financement plus aisément d'un déficit public galopant. Dans ses interventions sur les marchés, dans la tutelle qu'il continue d'exercer sur les établissements bancaires, l'Etat ne cherche plus la croissance ou l'emploi ; il cherche le financement de sa dette.

Cette situation n'est pas propre à la France. L'ensemble des économies occidentales est marqué par une évolution générale qui comporte quelques invariants :

- instauration de relations de marché et expression de prix d'échange dans des secteurs nouveaux de l'activité humaine;

- transition d'une économie d'endettement, favorable aux débiteurs, à une économie de marchés libres, favorable aux créanciers et aux détenteurs de capitaux, qui détermine une tendance mondiale à la baisse des encours de crédit;

- mobilisation et circulation du capital de plus en plus nécessaire et mieux assurée ; l'argent travaille et va travailler davantage ;

- puissance des organismes gérant des capitaux, représentant les intérêts des détenteurs de ces capitaux et déterminant une tendance longue à une hausse du rendement exigé du capital investi.

A ce niveau de généralité, trois conséquences sont déjà identifiables pour les banques françaises - et pour les autres :

- le métier du crédit n'est plus le métier premier et structurant de la banque.

- les établissements de crédit ne sont que des intervenants sur les marchés de l'argent et parmi les prestataires des services de l'argent, ils ne sont ni les premiers, ni les plus nécessaires, ni les plus utiles

- les banques sont mortelles, même si toutes le ne le savent pas encore. Elles vivent au risque du marché : marchés de leurs clients, marchés des capitaux.

Ce monde différent explique que les sources de profit potentiels comme l'environnement des banques aient changé profondément - plus et plus vite sans doute que la plupart des banques françaises n'ont su le faire.

## **2 - 2 - 1 - Le crédit n'est plus le permier service de la banque de détail**

Le marché des particuliers demeure dominé par les offres de proximité. Son évolution est inégale sur les quatre grands métiers de la banque de détail, la banque des particuliers et des professionnels - la gestion des moyens de paiement, le crédit, la gestion des capitaux, l'intermédiation financière.

1 - Les incertitudes sur l'emploi, le financement des retraites, etc., pèsent sur le marché du crédit aux particuliers. Après avoir connu une progression importante au cours des années 1970 et 1980, le crédit aux particuliers ne progresse plus que faiblement ; les en-cours de crédit aux particuliers n'augmentent plus que de moins de 10 % par an depuis cinq ans et ont diminué de 2 % en 1995. Le taux d'endettement des ménages ( dette par rapport au revenu disponible ) s'est réduit de 52 % en 1991 à 46,6 % en 1995.

Cette situation s'applique à un marché français du crédit aux particuliers très spécifique :

- une grande partie des crédits aux particuliers est consentie à des taux administrés, sans relation avec les taux de marché ; c'est notamment le cas pour l'habitat, pour l'équipement professionnel, etc.

- le particulier français est peu endetté, très peu au titre du crédit à la consommation ; la conjoncture interdit d'envisager à brève échéance une évolution sensible de cette situation et un rattrapage spectaculaire par rapport aux niveaux d'endettement des ménages nord-américains ou britanniques.

- la pratique française en matière de défaut de remboursement se veut très protectrice des intérêts de l'emprunteur ; elle aboutit en réalité à exclure certains ménages de l'accès au crédit.

Une analyse plus précise fait valoir que les ruptures intervenues dans l'économie des ménages sont peu favorables au développement du crédit :

\* depuis vingt ans, l'augmentation des prélèvements obligatoires a été plus rapide que celle de la richesse nationale : les prélèvements obligatoires et para-obligatoires représentent environ 8 % de plus en 1996 qu'en 1976. Dans le même temps, les prélèvements sociaux ont progressé deux fois plus vite que la richesse nationale. L'ensemble pèse sur la capacité d'endettement des ménages ; l'essentiel des décisions financières des ménages est dicté moins par la consommation que par les prélèvements obligatoires, soit pour y faire face, soit pour y échapper;

\* les jeunes repoussent leur installation dans la vie ( installation dans une résidence autonome, vie en couple avec projet d'enfant ), donc leurs dépenses de premier équipement lourd;

\* le développement des contrats de travail à durée limitée, le recul des contrats à durée indéterminée ( CDI ), comme de manière générale l'incertitude sur la pérennité des revenus du travail, sont peu favorables à l'endettement des particuliers ; cette situation rend difficile notamment aux jeunes, actifs ou en recherche d'activité, l'accès au crédit ;

\* les actifs à revenus moyens ou élevés sont de plus en plus nombreux à supporter la charge d'une, voire deux générations partiellement ou totalement en situation de non-emploi.

L'ensemble de ces facteurs, auxquels s'ajoutent les dispositions protectrices, comme la loi Neiertz et les commissions de surendettement, a abouti dans la pratique à la limitation drastique des crédits accordés aux particuliers ; dans un établissement à réseau, 4 dossiers de crédit sur 10 étaient refusés avant 1988 ; aujourd'hui, 6 dossiers sur 10 sont refusés.

2 - des besoins considérables en matière de financement de la prévoyance en même temps que l'importance accordée aux dégrèvements fiscaux, expliquent le succès de produits d'épargne tels que l'assurance-vie ( la collecte réalisée au titre de l'assurance-vie a évolué de 300 MdF à 500 MdF au cours des quatre dernières années ; plus de la moitié de cette collecte est réalisée sur un besoin de ressources complémentaires au moment de la retraite ).

Ces besoins s'étendent progressivement, du fait d'une perception de plus en plus nette du non-financement par l'Etat ou les régimes sociaux obligatoires, de leurs engagements à long terme. A tort ou à raison, les particuliers sont plus nombreux à souscrire des assurances complémentaires santé, retraite, perte d'emploi ; ils sont aussi plus nombreux et plus attentifs à épargner, dans une optique qui devient de prévoyance, voire de survie, et non plus de confort.

Ce mouvement de fond ne se limite plus seulement aux catégories naturellement les plus attentives et les plus touchées par la volatilité de leurs revenus ou de la valeur de leurs actifs - commerçants, professions libérales, dirigeants de PME, indépendants. Il gagne des couches de plus en plus larges de salariés du secteur privé, notamment parmi les jeunes, pour l'instant et dans un proche avenir exclus du Contrat à Durée Indéterminée et de ses garanties.

Ce mouvement peut s'analyser en partie comme un transfert de l'intermédiation publique vers l'intermédiation financière privée. Les particuliers français, dans leur plus grand nombre, et même s'ils en ont les moyens financiers, ne sont pas en mesure de gérer seuls les solutions d'assurance et de placement qui répondraient aux nouvelles incertitudes dont les effets s'ajoutent les uns aux autres : incertitudes sur l'emploi et la nature de la relation de travail ; incertitudes sur les retraites ; incertitudes sur la protection sociale ; incertitudes sur le coût des études des enfants ; incertitudes sur le financement de la dépendance ; incertitudes sur la valeur de la résidence principale, des comptes sur livrets, des valeurs mobilières. La banque, comme la société d'assurance, et peut-être la banque avec la société d'assurance, peuvent trouver dans la réponse à ces incertitudes une considérable plage de développement. S'agit-il pour elles en définitive d'autre chose que de retrouver leurs métiers d'origine, l'intermédiation et la transformation ?

Le financement, l'organisation de la prévoyance individuelle représentent un enjeu de masse sur lequel les banques à réseau et notamment les établissements mutualistes commencent à se positionner. Une offre globale reste à formuler ; les services et les produits proposés semblent en retrait sur le marché potentiel.

3 - La bancarisation des particuliers est achevée ; la question posée dans les prochaines années concerne plutôt les particuliers exclus des banques à réseau traditionnelles, auprès desquelles La Poste justifie son existence, et justifiera l'offre de la totalité des services bancaires, du fait notamment de la non-application de la Charte des Services Bancaires de Base par les autres réseaux.

4 - Les particuliers français sont les plus gros utilisateurs de paiements électroniques, et cette situation traduit une avance technique du système bancaire et financier qui ne s'est pas traduit par les gains de productivité proportionnels. Ces gains restent à réaliser, pour faire bénéficier les clients de coûts d'exploitation qui devraient être les plus faibles en Europe, compte tenu du degré d'automatisation et de dématérialisation atteint.

De manière générale, les services de l'argent pour les particuliers se diversifient et sont en croissance. Cette croissance touche de manière très inégale les différents métiers de la banque de détail. La demande de crédit évolue peu, tandis que les besoins en matière de conseil, de gestion et d'intermédiation grandissent.

Le crédit n'est plus et ne sera pas le premier métier de la banque aux particuliers.

Les sources de revenus potentiels de la banque de détail sont en décalage avec les organisations, les tarifs, les offres actuelles de la majorité des réseaux généralistes.

La valeur apportée par les établissements bancaires à leurs clients s'est réduite à mesure que leur offre d'intermédiation couvrait moins les besoins de ces clients.

## **2 - 1 - 2 - Les besoins financiers des entreprises se diversifient**

Sur les marchés de gros, les besoins de financement des entreprises ont changé de nature au cours des années 1980, sous l'effet de trois facteurs :

- le passage d'une économie à inflation forte et à taux d'intérêt réels faiblement positifs ou nuls, à une économie sans inflation, et à taux d'intérêt réels fortement positifs. Ce facteur est déterminant ; il a changé les relations de pouvoir dans l'entreprise, il a inversé la préférence pour la dette en une préférence pour les fonds propres, il a contribué à ce que la majorité des entreprises se désendette, réalise des profits financiers et réduise ses frais d'endettement. Le niveau d'autofinancement des sociétés françaises a atteint des

niveaux record ; la majorité des entreprises françaises dégagent des produits financiers supérieurs aux frais financiers qu'elles supportent.

En 1987, 58 % des besoins de financement des entreprises privées étaient couverts par l'autofinancement, et 25 % par le crédit. En 1990, le recours au crédit atteignait 37 % du financement des entreprises. En 1994, la situation s'est inversée ; l'autofinancement représente 80 % du financement des entreprises, le crédit moins de 12 %. Dans les Comptes de la Nation, cette évolution se traduit par l'effondrement de l'endettement cumulé des ménages et des entreprises ; après avoir atteint 511 MdF en 1990, l'endettement est devenu négatif en 1993 et 1994. Le crédit est devenu marginal dans le financement des acteurs privés de l'économie ; ce constat peut signifier un manque de liquidité de l'économie, il signifie en tous cas que le crédit n'est pas et ne peut pas être considéré comme le premier métier de la banque aux entreprises.

- le passage d'un environnement imposé, c'est-à-dire dominé par les règles et les frontières nationales, à un environnement choisi, c'est-à-dire local, régional, européen, voire mondial, selon l'activité, la taille de l'entreprise, son secteur et son marché, mais aussi selon ses propres choix. Comme un nombre significatif de particuliers pourra bientôt le faire, un nombre important d'entreprises est en mesure de choisir le pays dans lequel extérioriser ses bénéfices, selon le régime fiscal le plus favorable et selon sa stratégie. Ce facteur est également décisif; il signifie que les banques françaises ne sont plus, et seront de moins en moins seules, à se partager le marché des sociétés françaises jusqu'alors tenues par le cadre, notamment fiscal et social, qui leur était imposé.

- la prise de pouvoir des actionnaires détenteurs du capital, et notamment des gérants de capitaux pour le compte des particuliers investisseurs, dans les sociétés cotées, avec pour conséquence une pression croissante à l'extériorisation de résultats élevés.

Ces évolutions françaises ou européennes rencontrent d'autres évolutions, universelles celles-là :

- les entreprises actives dans les économies développées comme dans les nouveaux pays industriels, doivent mobiliser des capitaux de plus en plus importants pour améliorer leur productivité et satisfaire les nouveaux besoins des clients.

L'apparition d'activités nouvelles, de secteurs nouveaux, à la fois amplifie les besoins en capitaux, et exige de nouvelles formes de financement ; capital risque et capital développement, obligations à haut rendement, etc. Dans le même temps, l'ampleur et la rapidité de l'innovation exigent que les établissements bancaires disposent de critères d'appréciation adaptés et de la vitesse de réaction et de décision nécessaire.

- la rapidité de développement de certaines activités, qui impose d'engager des capitaux importants sans prévisions crédibles de retour sur investissement ; la capacité à apprécier un projet, à financer de l'immatériel, modifie les anciennes conditions d'exercice du métier bancaire.

L'ensemble de ces évolutions a d'importantes conséquences sur les besoins de financement, de produits et de services financiers, des entreprises européennes et françaises :

1 - le besoin de financement le plus déterminant pour l'avenir, en même temps que le plus difficilement couvert, est celui des projets innovants.

Dans les années 1980, le développement des PME nouvelles avait pu largement être réalisé par les prises de participation des établissements bancaires. Il convient à cet égard de considérer les effets à moyen et long terme positifs de la politique audacieuse du

Crédit lyonnais dans ce domaine précis. Dans les années 1990, l'ampleur des besoins en fonds propres des entreprises innovantes a grandi, alors que les établissements bancaires pouvaient moins aisément y consacrer leurs ressources, et que nombre de sociétés de capital risque ou de capital développement se trouvaient en difficulté.

Ce besoin spécifique, besoin de fonds propres et de capitaux à risque, qui ne peut trouver sa liquidité que sur un marché boursier, est un besoin majeur. A titre d'exemple, le NASDAQ nord-américain, devenu le rival de Wall-Street, a coté environ 0,5 % des PME en développement apparues aux USA au cours des dix dernières années ; mais ces 0,5 % des sociétés nouvelles ont créé 16% des emplois aux USA sur la même période.

2 - il existe bien peu d'entreprises françaises qui ne puissent, sur son marché, découvrir un concurrent situé ailleurs, en Europe ou sur un autre continent. Sur le marché des grandes entreprises, voire de certaines PME, le financement de la croissance et de l'acquisition d'une dimension internationale, voire mondiale, est le second besoin déterminant. La capacité de la banque à accompagner ou à guider ses clients sur les marchés hors frontières devient un critère de choix.

De manière générale, les besoins en matière d'opérations internationales grandissent. Dans les sociétés qui opèrent sur le marché international, il devient pertinent de rapprocher les sources de financement des marchés des clients et/ou des centres de production. Les capacités de placement restent un critère du choix d'un établissement bancaire, mais son implantation et sa capacité d'action sur des zones géographiques variées sont de plus en plus déterminantes. Selon leur secteur d'activité, selon le type de leur développement, des sociétés peuvent souhaiter avoir accès à tel ou tel marché des capitaux, même très éloigné de leur pays d'origine.

Ces besoins se déclinent en de multiples services, des plus simples - le change - aux plus complexes - financer des investissements immatériels comme des dépôts ou des achats de brevets ou la création d'image institutionnelle sur des marchés exotiques ; gérer des émissions sur des marchés financiers de pays émergents, par exemple. Il suppose à la fois des implantations larges et des partenariats, mais avant tout la réunion de compétences internes ou externes sur-mesures.

3 - les besoins de service en ingénierie financière, en fusions et acquisitions, en transmissions d'entreprise, grandissent rapidement. C'est l'effet du vieillissement d'une génération de créateurs d'entreprise apparue dans les années 1950, l'effet aussi d'une dimension moyenne des entreprises françaises plus faible que dans les autres pays de l'Union européenne, l'effet enfin d'une intégration européenne très avancée dans certains domaines de l'industrie et des services, et qui pousse à la constitution d'ensembles européens.

Ces services supposent l'association, au sein du même établissement ou entre plusieurs spécialistes, de compétences de haut niveau en matière d'analyse et de recherche, d'ingénierie, mais aussi de capacités de portage et de placement importantes.

4 - les besoins de mobilisation du capital privé sont croissantes ; ces besoins expliquent les niveaux historiquement exceptionnels de rémunération du capital, ils expliquent les effets d'entraînement qu'exerce la rentabilité globale des actions sur les produits de taux. Ils justifient le développement des investissements directs transfrontières, ils accélèrent également les mouvements internationaux de capitaux, tantôt dans le sens de la délocalisation, tantôt dans celui de la relocalisation.

L'ensemble de ces facteurs crée un contexte favorable au développement des activités financières et bancaires aux entreprises dans leur ensemble. Il accorde un

avantage concurrentiel aux établissements disposant d'une capacité de placement sur un nombre important de marchés.

Mais ce contexte est moins favorable aux activités de crédit classiques qu'aux activité de fonds propres et de services financiers. Une reconversion massive d'activité est en jeu ; la banque du service aux entreprises n'est pas la banque du crédit aux entreprises.

Absorbées par des préoccupations internes ou sectorielles, les banques françaises n'ont pas pu ou pas su intégrer les transformations économiques de leur environnement et des besoins de leurs clients. Cette situation est aggravée par la faiblesse de la croissance, par les faiblesses de la gestion, par la rigidité des organisations et des structures bancaires. Tout se passe comme si, aveuglée par la course au bilan, à la modernisation technique, à ses réorganisations internes, la banque française, dans son ensemble, avait laissé se dégrader la valeur des services qu'elle fournit à ses clients.

Le financement des entreprises devient un problème de marché, et non plus un problème de banque ; à la banque de se positionner sur le marché des capitaux pour apporter une valeur ajoutée spécifique aux entreprises ( annexe 1 ).

## **2 - 2 - La banque ne se gère pas elle-même**

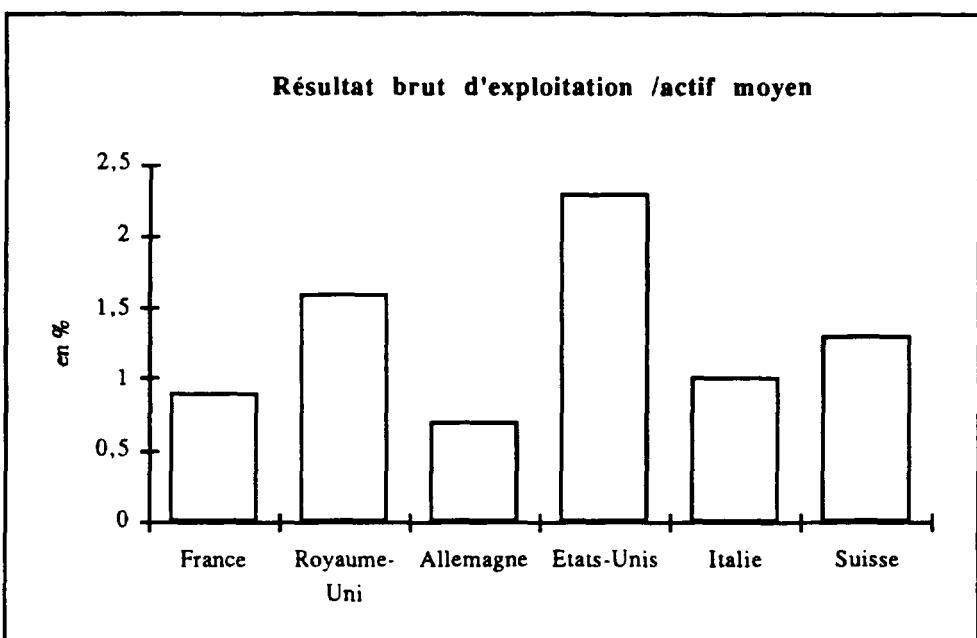
Il est confortable de trouver à une crise bancaire des causes externes ; la faiblesse de la croissance, la politique monétaire, la politique budgétaire, le chômage... Il faut pourtant reconnaître des causes spécifiquement bancaires aux difficultés des banques, et surtout à l'aggravation de leur situation et à l'absence de solutions trouvées à ces difficultés.

### **2 - 2 - 1 - La liberté de gestion des établissements est limitée.**

Les banques françaises travaillent pour leurs employés et leurs dirigeants, pour l'Etat et pour leurs clients ensuite, tout se passe comme si elles n'avaient pas d'actionnaires. Tout se passe également comme si les dirigeants des établissements bancaires, mandataires sociaux, n'étaient que des administrateurs de services publics, sans obligation de résultats. La non-gestion des effectifs et des frais généraux, dont l'adaptation à la crise à l'évidence n'a pas été réalisée avec la promptitude et l'efficacité souhaitables, ne résulte pas seulement d'une convention collective figée et archaïque, des textes de 1937 et 1938, mais d'une conception de la profession bancaire qui est celle d'une administration bancaire.

**Tableau 10 : résultat brut d'exploitation / actif moyen  
(moyenne sur cinq ans : 1991-1995)**

France	0,9
Royaume-Uni	1,6
Allemagne	0,7
États-Unis	2,3
Italie	1
Suisse	1,3



*Source : Standard & Poor's, 1996*

Chercher les causes, pour découvrir les remèdes, à cette situation qui continue de faire des banques françaises, sous des apparences de sociétés privées, des sociétés de service public, c'est dégager cet élément essentiel : les banques ne sont pas des entreprises.

1 - Une entreprise se caractérise par la responsabilité de ses dirigeants devant leurs actionnaires. Mettre en relation l'importance des pertes subies par certains établissements, publics, para-publics ou privés, qu'il s'agisse du CEPME, du Crédit Lyonnais ou de Pallas, et les conséquences de ces pertes sur la carrière ou le patrimoine de leurs dirigeants et mandataires sociaux ne permet pas d'établir l'efficacité des mécanismes rendant cette responsabilité réelle dans le domaine bancaire.

2 - Que ce soit l'effet du décret de 1937, des incitations des pouvoirs publics, de l'organisation de la profession, les banques et leurs dirigeants ne disposent que d'une liberté réduite dans la gestion des coûts d'exploitation. Difficile de fermer une agence, un établissement, difficile de réduire des effectifs, plus difficile encore de supprimer un pan d'activité ou une banque toute entière. La flexibilité qu'ont acquis les groupes industriels dans la gestion de leurs charges d'exploitation reste à conquérir dans le secteur bancaire. Comment ne pas remarquer que les établissements qui subissent le cadre le plus contraignant, les banques affiliées à l'AFB, et en second lieu les Institutions Financières Spécialisées, ou IFS, sont également celles qui connaissent les situations les plus difficiles ?

Cette absence de flexibilité explique un paradoxe ; les banques françaises ont investi plus tôt, plus longtemps et plus que toutes les autres dans l'automatisation et l'informatisation des tâches, et elles n'en ont tiré que faiblement parti en matière de productivité.

La banque française est, dans le monde, celle qui a le plus investi en systèmes d'information. Les investissements informatiques ont grandi chaque année, de 1980 à 1994, en moyenne, de 15 %, c'est-à-dire deux à trois fois plus vite que le produit net bancaire. Cette avance joue un rôle certain dans la crise de rentabilité des banques françaises pour deux raisons :

- à aucun moment, les banques ne se sont interrogées sur leur capacité à faire payer l'amélioration du service qu'elles apportaient à leurs clients. Tout se passe comme si elles avaient modernisé pour le plaisir de mieux faire, sans se faire payer; cela est d'autant plus étonnant que, dans le même temps

- la banque française n'avait pas les moyens de bénéficier des gains de productivité autorisés par sa modernisation technique. Les investissements réalisés devraient la placer en tête de tous les systèmes bancaires en termes de gains de productivité. Il n'en est rien, en raison de la rigidité imposée aux banques dans le domaine de la gestion des effectifs et des carrières. La banque française a substitué le traitement informatique au traitement papier, avec souvent le même nombre d'agents et les mêmes procédures. L'occasion, si occasion il y avait, d'externaliser un grand nombre de tâches banalisées, de développer une compétence d'ingénieurs en process administratifs bancaires, et de réduire massivement le personnel administratif, a été manquée. En réalité, l'informatisation a consisté en une addition des coûts ; coûts des consultants pour la conception et la mise en place ; coût des matériels et des logiciels ; coût enfin du personnel qu'il a fallu garder, soit autour des machines, soit recyclé dans le domaine commercial.

La situation est paradoxale ; la qualité et la sécurité du service ont progressé, sans que le client paie ; et les coûts ont augmenté, faute de réaliser les gains de productivité autorisés par le traitement électronique de l'information.

*La banque française est globalement un exemple d'une culture d'ingénieur et de technicien à la française ; dans une informatisation à outrance, elle s'est souvent préoccupée de bienfaire, avant de se préoccuper de savoir qui paierait, et à quel prix, avant de savoir si elle pourrait bénéficier des gains de productivité qu'elle s'assurait. Des réussites techniques achevées, des échecs commerciaux et financiers sans appel ; le secteur bancaire n'échappe pas à ce qu'ont connu tant d'autres secteur industriels.*

3 - La gestion des carrières et de l'emploi est largement contrainte par un système fortement hiérarchique, par un transfert de responsabilité des dirigeants sur des organismes professionnels, enfin par une cogestion de fait avec les représentants syndicaux.

4 - Ce qui est vrai pour la gestion du personnel l'est aussi pour la gestion commerciale et tarifaire. Les banques françaises ne sont pas même libres de composer le catalogue de leurs produits et services dans la mesure où leur offre est très largement prédéterminée par la fiscalité des produits de placement. Une part importante de leur activité administrative est commandée par les exigences du fisc ( calcul de l'impôt, déclaration de l'impôt, fourniture de l'Imprimé Fiscal Unique, etc. ) et n'est pas rémunérée. Il faut noter que ces exigences et les coûts induits se sont très sérieusement accrus en 1996, du fait notamment de l'introduction de la RDS sur tous les revenus, sans aucune compensation.

Aucune ambiguïté n'est permise à cet égard : privatisées ou non, les banques françaises n'ont pas été considérées comme des entreprises, leurs dirigeants ne sont pas des chefs d'entreprise comme les autres, leur choix sont contraints ou biaisés.

La gestion de sortie de crise du Crédit lyonnais illustre cette situation. La réduction nécessaire de la dimension et des frais de la banque n'a pu se faire, comme il aurait été logique, en réduisant le nombre d'agences et des effectifs en France, dans un contexte de surbancarisation manifeste, mais en sacrifiant des parties précieuses, rentables et prometteuses, d'un réseau international comptant parmi les premiers dans le

monde. La préservation à court terme du statut quo national l'a emportée sur toute logique d'entreprise, de marché et de développement.

L'examen de la tarification du crédit et des services fournit une autre illustration de cette situation de non-gestion des banques.

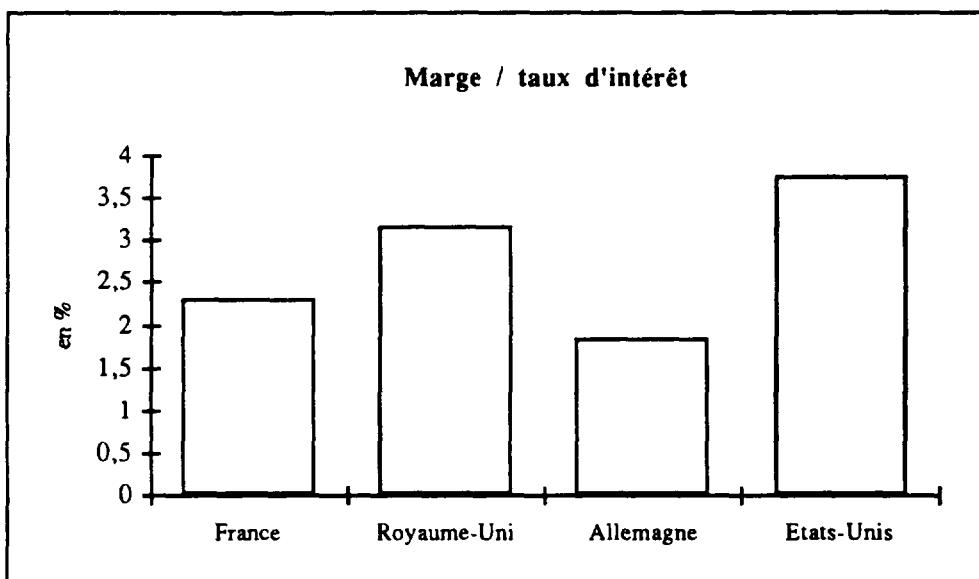
## 2 - 2 - 2 - Les activités de crédit sont peu rentables

La première explication de la faible rentabilité des banques françaises tient au faible niveau des marges réalisées sur les crédits.

Il faut insister sur ce point, tant il contredit une accusation si souvent répétée qu'elle semble valoir évidence ; les Français, les ménages comme les entreprises, paient leur crédit moins cher que leurs voisins des pays développés, à l'exception de l'Allemagne et du Japon.

**Tableau 11 : Marge/taux d'intérêt**  
(Moyenne 1990-1994)

France	2,28
Royaume-Uni	3,17
Allemagne	1,84
États-Unis	3,76



Source : Commission bancaire/MTF, 1995

Cette situation est bien différente de celle qui prévaut aux USA et en Grande-Bretagne, et qui a contribué au rétablissement rapide de la santé financière du secteur bancaire ; l'écart entre les prix du refinancement et les conditions accordées aux clients a payé la sortie de crise et la restructuration bancaire américaine.

Trois raisons peuvent expliquer cette situation :

1 - la structure même du paysage bancaire français. Son agrément tient sans doute à sa diversité, mais cette diversité pèse sur les conditions du crédit. Depuis le décloisonnement et la banalisation, tous les établissements sont en concurrence pour

offrir du crédit aux mêmes clientèles, c'est-à-dire que des établissements bénéficiant de la garantie et des subventions de l'Etat, d'autres établissements dont la fortune, assurée par des priviléges parfois anciens, acquise sur des marchés spécifiques, les dispense de tout effort de rentabilité, opèrent sur les mêmes marchés que des banques commerciales privées, soumises à la double contrainte de réaliser des bénéfices et de rémunérer leurs fonds propres. Ce n'est pas la vente à perte qui pose problème - la notion est d'ailleurs bien difficile à préciser, encore plus à appliquer ; c'est bien le fait que des établissements qui se situent hors de toute relation de marché peuvent vendre du crédit sans souci de rentabilité, quand aucun actionnaire n'est là pour les rappeler au devoir du profit.

2 - une mauvaise gestion du crédit. Dans les pays anglo-saxons, en particulier, les marges appliquées aux entreprises et aux particuliers ne tiennent pas compte du coût marginal de la ressource, comme le font trop d'établissements français, mais du coût de refinancement auquel s'ajoute une prime de risque, strictement calculée sur le taux constaté de " non performing loans " des prêts équivalents. Cette bonne gestion du risque bancaire conduirait, par exemple, à un renchérissement moyen de l'ordre de 2 % à 5 % des taux appliqués par les banques françaises aux prêts aux PME.

3 - une raison qui tient à une méconnaissance de l'économie du risque bancaire. Rien de plus bancaire, rien aussi de plus faux que l'adage : " là où il y a risque, il n'y a pas risque " - autrement dit, on ne fait pas l'opération - ce qui conduit la banque française à refuser son concours, là où elle devrait simplement savoir calculer un risque et donner un prix à ce risque. Les établissements anglo-saxons fondent leur exercice du métier du crédit sur ces deux adages : " pas d'opération sans risques ", mais aussi : " tout risque a un prix ".

L'incapacité des établissements bancaires français à faire payer le coût du risque est frappante. Trois exemples méritent d'être retenus :

- certains prêts immobiliers aux particuliers sont consentis à des taux supérieurs de moins de 100 - 150 points aux taux des OAT à dix ans ( soit, en juin 1996, 7 % à 7,50 % pour des OAT à 6,40 % ). La rémunération couvre à peine les frais de traitement du dossier de crédit.

- les taux d'intérêt appliqués aux prêts à la consommation et aux cartes de crédit sont en France, inférieurs de 4 % à plus de 10 % aux taux appliqués sur les mêmes cartes et aux mêmes clients en Grande-Bretagne ( voir Eclairage, Bulletin des études économiques de la CNCA, juillet 1996, étude de M. Serge Oppenchaïm ).

- les conditions de prêts à moyen et long terme aux PME font apparaître une marge de 2 % à 4 % en moyenne. Ces marges ne rémunèrent pas un risque qui demeure élevé, et qui a déterminé des provisions supérieures à l'immobilier dans la majorité des banques françaises. L'écrasement des conditions déporte le risque sur la banque, et in fine sur le contribuable. Il détermine aussi une recherche de sûretés - par exemple, sur le patrimoine personnel du dirigeant - qui aboutit en fait à fermer l'accès au crédit.

Ce constat mérite d'être développé dans la mesure où le débat autour du financement des PME nourrit les critiques sur les conditions d'intervention des établissements bancaires. Un examen objectif est sans appel ; les banques françaises, dans leur ensemble, ont été coupables d'avoir trop prêté aux PME, sans apprécier correctement leur risque, ou du moins sans l'avoir fait rémunérer à son juste prix, ce qui explique que les défaillances sur les encours de prêts au PME, autant que l'immobilier, soient la première cause immédiate des difficultés bancaires.

Il est impossible de considérer les accusations portées contre les banques dans ce domaine autrement que comme la recherche d'un bouc-émissaire. Il ne convient pas ici de

détailler les raisons des difficultés spécifiques aux PME françaises, ni d'examiner dans quelle mesure le système fiscal et social français fait supporter aux entrepreneurs et aux actionnaires des PME des risques disproportionnés avec leur espérance de gain après impôt. Si la France subit en moyenne chaque année six fois plus de défaillances de PME que ses partenaires européens, le coût du crédit ou l'accès au crédit lui-même ne jouent qu'un rôle second dans cette situation. Ce n'est pas en déportant le risque de l'entreprise et de l'entrepreneur sur la banque que la situation des PME françaises se trouvera fondamentalement transformée.

Il faut déplorer une situation dans laquelle le risque de crédit n'est pas rémunéré à son prix ; il convient aussi de s'interroger sur les raisons qui font de la culture du risque l'un des principaux vides culturels français, et une source majeure de défaillance du système bancaire. Et il est impossible de ne pas s'interroger sur les relations entre l'origine de la majorité des dirigeants des établissements bancaires français, la fonction publique, et cette inculture du risque.

### **2 - 2 - 3 - La part des commissions est faible**

Les banques françaises les plus avancées dans le domaine de la tarification de leurs services à leurs clients s'enorgueillissent quand la part des commissions dans leur produit net bancaire se rapproche du seuil des 30 % ( Société Générale, Banques Populaires ).

Il est fréquent que des banques de détail nord-américaines ou britanniques tirent 45 % à 55 % de leur produit net bancaire de la facturation de commissions.

Après les marges réalisées sur les opérations de crédit, les commissions perçues sur l'ensemble des services bancaires constituent le second élément de la rémunération des banques.

Dans les résultats d'exploitation des banques françaises, la part des commissions varie entre la moitié et les deux tiers de la part des mêmes commissions dans le résultat brut des banques britanniques ou nord-américaines.

La situation économique des banques françaises est assez particulière à cet égard. En effet :

- les commissions provenant de la gestion des moyens de paiement sont faibles, dans la mesure où le principe des chèques gratuits et sans limite d'utilisation est la contrepartie de la non-rémunération des dépôts à vue.

- la concurrence par les prix sur un grand nombre des services bancaires est faussée par la présence d'établissements publics, garantis par l'Etat ou bénéficiant d'une manière ou d'une autre d'aides publiques, qui peuvent donc pratiquer massivement la vente à perte et attirer des segments importants de clientèle ; l'exemple de La Poste, réalisant en 1995 des pertes sur ses activités de vente et de gestion de produits financiers, est significatif à cet égard.

Les subventions croisées, les "non - non" (non rémunération des dépôts à vue, non facturation des chèques), ont l'apparence d'un mécanisme conservateur et d'une défense du service public bancaire. Ils ont une réalité : la gratuité de certaines prestations, la mutualisation aveugle de certaines autres, jouent contre la vérité des prix. Le non-non est directement à l'origine de mutualisations dont l'importance est à rebours de la qualité et de la clarté des tarifs.

## **2 - 3 - La banque est confrontée à la perte de ses repères**

### **2 - 3 - 1 - Le système bancaire français n'est plus le système bancaire français.**

Il y aura toujours des banques en France dans cinq ou dix ans mais y aura-t-il encore des banques françaises, et combien ?

Tout dépend du choix et de l'adhésion de leurs clients.

C'est l'effet des implantations multinationales des entreprises, de la croissance des mouvements de capitaux transfrontières ; le système bancaire français n'est déjà plus et sera demain moins encore le système bancaire français. Ce n'est pas la négation des marchés de proximité, mais un constat : ce qui était l'effet d'obligations nationales va devenir l'effet de choix - du libre arbitrage d'entreprises libres de choisir leur prestataire de services financiers. Le maintien des parts sur les marchés domestiques dépendra de moins en moins des barrières réglementaires, de plus en plus de l'adhésion des clients, elle sera moins acquise et davantage conquise. La proximité garde tout sens, elle en acquiert un, nouveau et puissant, celui de l'adhésion des clients, elle n'est plus le seul fait de la nationalité et de la géographie.

Deux facteurs jouent puissamment en ce sens :

- quand l'introduction de l'euro sera effective ( 1er janvier 1999 ? ), les effets en termes d'intégration bancaire et financière européenne de la disparition des monnaies nationales seront indirects et progressifs sans doute, mais considérables. Cette intégration sera en effet dictée par les marchés des clients, non pas par la volonté politique ou par celle des institutions.

- la priorité de la proximité géographique sur le marché de la banque de détail signifiait que le coût d'acquisition ou de création d'un réseau était dissuasif. Les réseaux français tenaient leur marché. A mesure que les outils et surtout la pratique de la banque à distance progressent, ce seuil d'accès est moins pertinent.

C'est dans l'Europe et dans le monde qu'il faut penser le système bancaire français. C'est en fonction de l'intégration européenne et mondiale qu'il faut le réformer. C'est en fonction des besoins internationaux des entreprises grandes, moyennes et petites, ainsi que des particuliers, qu'il faut penser l'évolution des banques françaises. C'est dans l'interdépendance des acteurs financiers européens qu'il faut envisager la restructuration et la recomposition du paysage bancaire français - un élément dans le paysage bancaire européen.

*L'intégration financière et bancaire devient une réalité. Elle recompose les relations de proximité sur des bases qui ne sont plus nationales, mais régionales, départementales, locales. Toute réflexion, toute proposition, qui tendraient à considérer le système bancaire français comme une entité isolée du reste du monde, indépendante des autres systèmes bancaires et financiers européens, seraient erronées et même dangereuses.*

### **2 - 3 - 2 - Le modèle de la banque universelle est contesté**

La banque qui peut tout faire, pour tous les clients, et sur tous les marchés, n'existe pas.

La banque universelle est la banque qui offre tous les services de l'argent à tous ses clients.

Cette conception a permis à de grands établissements français de réunir un ensemble complet de services de l'argent sous une enseigne unique. Les métiers du crédit, de la gestion, des titres, se trouvent ainsi confondus.

Cette conception est née de l'analyse que certains observateurs ont cru devoir faire du système bancaire allemand, et qui les a conduit à proposer un modèle de banque allemande. Référence du Crédit lyonnais, ce modèle de la banque allemande semble en réalité abandonné progressivement par les principaux établissements allemands. Le dénouement de certaines participations croisées de la Deutsche Bank, le regroupement des activités de marché des grandes banques allemandes à Londres, traduisent cette réalité ; le modèle de banque allemande n'existe que dans l'esprit des banquiers français, les banquiers allemands entreprennent une profonde évolution de leur organisation et de leurs relations avec leurs actionnaires, dans un sens favorable à ceux-ci.

Dans ce contexte, la banque universelle resterait la banque qui offre tous les services à certaines catégories de clients. Cette acception limitée de la banque universelle elle-même pose problème, notamment pour deux raisons :

1 ) La pratique de la banque universelle a souvent opacifié les comptes, rendu difficile l'analyse de la rentabilité par fonctions et par métiers, elle a encouragé la recherche de niches et la fuite en avant dans des activités à hauts risques et fortes marges. Elle a exercé dans le passé et aujourd'hui encore un effet trompeur. En permettant des subventions croisées, elle a masqué la non-rentabilité structurelle de banques à réseau qui réalisaient leurs résultats sur d'autres activités : activités de marché, financements immobiliers, plus-values de participations, etc. Cette situation a contribué à aggraver la crise de l'immobilier ; elle a en effet permis à de grands réseaux bancaires d'espérer masquer le déficit de leur exploitation courante par l'exploitation de niches. Elle vaut toujours aujourd'hui.

Elle a eu pour effet de différer les mesures de redressement, visant au retour à des conditions normales d'exploitation et de profit. Elle a conduit certains établissements à investir dans des métiers et sur des activités qui ne sont pas les leurs, quitte à mettre en danger d'autres acteurs. Elle a indirectement aggravé la situation, en laissant la concurrence par les prix fragiliser l'ensemble des acteurs.

2 ) La banque universelle qui ne distingue pas, sous une forme ou sous une autre, dans des structures adéquates, ses différentes activités, se trouve en situation permanente de conflit d'intérêt.

C'est notamment le cas entre ses activités d'investment bank et ses activités de gestion pour compte de tiers. C'est le cas entre ses activités pour compte propre et ces mêmes activités pour compte de tiers. L'est encore le cas entre ses activités de crédit et ses activités d'intermédiation sur les marchés de capitaux. Une part de la banque universelle se dresse contre elle-même, une part de la banque universelle se trouve nécessairement vouloir pour son client l'inverse de ce que lui conseille et lui vend une autre partie de la banque universelle.

L'absence de sanction aux confusions d'intérêt, l'absence même d'intérêt pour cette question, ne fournit pas un viatique durable à la banque universelle. Il est probable, à l'inverse, que la normalisation progressive des critères sur lesquels les grandes sociétés industrielles, les collectivités publiques, demain les sociétés petites et moyennes et certains particuliers, choisissent leur banque, écartera de certains marchés les établissements qui n'apporteront pas d'une manière ou d'une autre la certitude que les

conflits d'intérêt, quand ils existent et puisqu'ils existent nécessairement, seront résolus dans le sens de l'intérêt du client.

Cette situation sera l'effet de la volonté des clients, elle sera le fait du marché et de la concurrence.

### **2 - 3 - 3 - Les moyens de la proximité se renouvellent**

La banque de détail comme la banque d'affaires ont vécu de la proximité, et continuent d'en parler le langage. Le culte de la proximité explique la grande crainte que font régner les 17 000 guichets de La Poste, comparés aux quelque 40 000 guichets bancaires ouverts sur le territoire français. Il explique aussi pourquoi les banques étrangères ont éprouvé de grandes difficultés à gagner des parts de marché sur le territoire français ; l'acquisition d'un réseau leur étant difficile, le coût d'installation d'un réseau est rédhibitoire, de plus sur un territoire largement saturé.

Cette situation évolue, non parce que la proximité n'est plus un atout, mais parce que la proximité n'est plus seulement géographique. Elle le devient de moins en moins, pour deux raisons :

- le développement des outils de la banque à distance est considérable.

Plus de 50 % des Français utilisent régulièrement les distributeurs de billets (DAB-GAB) ; 20 % utilisent leur Minitel pour certaines consultations ou opérations bancaires, et 35 % des Français déclarent se rendre moins d'une fois par mois dans une agence bancaire.

Les outils les plus utilisés pour le traitement des opérations courantes ne sont pas ceux de la banque fiction ; Internet, PC on-line, télévision numérique, etc. Ce sont pour l'essentiel la banque par téléphone et le mailing direct, c'est ensuite la banque par Minitel. Ces canaux ne se substituent pas au guichet bancaire. Mais ils donnent un contenu neuf au terme de proximité ; la proximité spatiale et temporelle - ma banque où je veux, quand je veux - est une proximité d'outils à distance, pas une proximité physique. Mais ils déportent le premier niveau de la relation. Mais ils rendent la relation en agence plus rare, plus exigeante ; les exigences de compétences, de qualité d'accueil, de disponibilité et de service deviennent plus importantes et ne peuvent être satisfaites par de petites agences. Le réseau de proximité qui s'appuie sur la banque à distance devient un réseau de conseil ; présent lors des grandes étapes de la vie des clients, il doit disposer de compétences diverses, disponibles et proches. L'agence d'exécution des opérations a probablement vécu à terme de dix ans ; l'agence de conseil la remplacera, dans une proportion d'une pour deux ou trois à échéance de 10 ans. La proportion des emplois menacés dans la banque de détail (réseaux bancaires spécialisés dans le service aux particuliers, aux professionnels et aux PME) serait de l'ordre de 1 sur 5, soit environ 40 000 sur dix ans.

La vitesse de diffusion des nouveaux canaux de relation sera sans doute plus lente que les adeptes de la banque sans guichet ne le prétendent et ne le voudraient, elle est sûrement plus grande et surtout plus inéluctable que les défenseurs des réseaux d'agences ne le voudraient. Elle n'est pas commandée par la disponibilité des moyens techniques, mais par l'appropriation des clients. Elle peut être stimulée par l'effet prix et par la qualité supérieure du service à distance.

- la proximité est plus culturelle et moins contrainte par la géographie. Le succès des "Community banks" aux USA, des banques ethniques ou communautaires, indique une voie d'évolution importante ; la relation bancaire va se différencier davantage, entre la transaction et la relation. Le contenu de la banque relationnelle va devoir devenir plus

riche, plus explicite et surtout plus impliquant ; la notion de clients sociétaires ou actionnaires prépare celle de clients adhérents, expérimentée avec tant de succès dans les secteurs de la grande distribution.

La banque à distance s'appuie sur les réseaux de proximité ; cette analyse rassurante prodiguée au sein des réseaux français est valable jusqu'à un certain point seulement. Valable encore pour longtemps auprès des clientèles les plus âgées, les moins urbaines, les moins formées, elle protège davantage les réseaux mutualistes que ceux des grandes banques commerciales. Valable pour les réseaux qui sauront faire de leur agence un centre de conseil et d'expertise vendant des services de qualité à des clients capables de payer le conseil, elle laisse peu de temps avant de drastiques décisions aux réseaux qui continueraient à faire de l'agence le centre de traitement des opérations courantes - remise de chèques, retraits d'espèces, etc. Elle constitue avant tout une opportunité considérable, pour trois raisons :

- elle doit permettre aux établissements de valoriser leurs services de distribution en mettant à disposition de leurs clients les canaux dont ils ont besoin :

- elle peut faciliter l'instauration d'un lien direct entre le coût des prestations et leur prix de vente ;

- elle doit enfin multiplier les occasions de contact, donc de vente.

Mais elle représente d'abord un défi, à des banques françaises qui n'ont pas ou qui ne savent pas exercer leur liberté de gestion, qui ont investi lourdement dans des réseaux surdimensionnés, qui n'envisagent pas les nouveaux canaux de distribution autrement que comme un complément à leurs agences.

## **2 - 3 - 4 - La désintermédiation bancaire touche un nombre croissant d'agents**

1 ) La banque aux entreprises subit une nouvelle phase de désintermédiation.

La désintermédiation bancaire des années 1980 a suscité maints commentaires ; il est probable que l'intermédiation financière elle-même soit appelée à se réduire.

Après la désintermédiation bancaire, s'annonce en effet une phase de désintermédiation financière. Désormais, une grande entreprise et de grands investisseurs n'ont plus besoin d'une banque pour se parler, pour se comprendre et pour traiter ensemble. Désormais, pour concevoir et monter une opération, un nombre croissant d'entreprises font confiance à leur Direction Financière et non plus à des banques conseil.

2 ) La désintermédiation bancaire touche les entreprises innovantes

La part de l'activité bancaire touchée par la désintermédiation est réduite ; elle contribue cependant à peser sur les marges, sur les résultats d'exploitation, et elle est significative d'un mouvement qui s'étend progressivement aux PME-PMI ; le financement par fonds propres et appel au marché se développe ( création du Nouveau Marché à la Bourse de Paris, 1995 ). Dans les années 90, contraint par la maîtrise des risques et les ratios de fonds propres, tels le ratio Cooke, le crédit bancaire ne sait pas financer l'innovation.

Les combats des années à venir pour les grands comptes, grandes entreprises et investisseurs institutionnels, ne sont pas des combats spécifiquement bancaires.

Améliorer les conditions du financement des sociétés françaises, financer mieux, plus vite et aisément les projets d'entreprise, c'est moins seulement l'affaire des banques que l'affaire des marchés. Rendre plus facile et plus attractif l'appel au marché des capitaux pour les sociétés françaises, c'est l'affaire de la place financière de Paris, et en particulier des banques sur cette place. L'enjeu est clair ; si le système bancaire français seul à pouvoir le faire, n'apporte aux projets d'entreprise les fonds propres dont ils ont besoin, ces projets d'entreprise seront financés hors de France. La délocalisation des entreprises par leur financement va devenir une réalité.

3 ) La désintermédiation des emplois des ménages est limitée par la rémunération des dépôts à vue

La désintermédiation des financements ne concerne que les entreprises, et les plus importantes d'entre elles. En revanche, la désintermédiation des emplois concerne aussi bien les ménages que les entreprises. Dans un proche avenir, cette désintermédiation devrait se poursuivre, voire s'amplifier:

- le moindre intérêt des instruments monétaires a permis un partiel retour des ressources dans le bilan des banques

La désintermédiation résulte pour l'essentiel de la réforme des marchés financiers, décidée et gérée par la Direction du Trésor au cours des années 1980. Cette réforme a supprimé une partie importante des revenus des banques, sans qu'elles y soient préparées, sans qu'elles aient les moyens ni les incitations pour se recréer d'autres sources de revenus, ou encore pour réduire leurs charges d'exploitation de manière à retrouver rapidement la rentabilité. La structure des ressources des banques français a continué à reposer sur la marge d'intermédiation, alors même que la déflation rendait plus risquée et moins rentable toute activité de prêt, et que la récession limitait de manière drastique la demande de prêt elle-même. La conversion d'une activité de financement par le crédit en activité de financement par les fonds propres n'a pas été entreprise à temps.

## **2 - 3 - 5 - La banque n'est plus dans la banque**

La banque est l'un des acteurs des marchés de l'argent et l'un des prestataires des services de l'argent. Même si la banque universelle a pu prétendre couvrir tous les produits et tous les services de l'argent, elle n'est pas le seul de ces prestataires, elle n'est pas le premier, il n'est pas certain qu'elle soit le plus nécessaire.

Toute réflexion qui considère l'institution bancaire, son territoire, sa géographie, comme intangibles et sacrés, est a priori insignifiante.

### **- Le crédit inter-entreprise est une spécialité française**

Les en-cours du crédit inter-entreprises représentent plusieurs mois du crédit bancaire aux entreprises.

Cette situation est particulière à la France. Elle revêt l'apparence de facilités que se consentent mutuellement les entreprises en retardant les paiements. Elle a la réalité d'un déport des risques et des coûts des entreprises, des plus fortes vers les plus faibles. Elle a la réalité d'une remise en cause des termes des échanges, du fait de délais de paiement non assortis de clauses de versements d'intérêts de retard. Elle représente un détournement de l'activité des établissements de crédit.

Réduire la part excessive du crédit fournisseur et le transférer vers les banques, dont le métier est la gestion des risques dans le temps, constitue un enjeu significatif pour l'ensemble des acteurs économiques français. Il conviendrait que soit rendu public, dans le rapport annuel, le délai moyen constaté de paiement des fournisseurs par les entreprises donneuses d'ordres.

### **- Le rôle des non-banques est sous-estimé**

1 ) Toute comparaison entre les systèmes bancaires devrait se faire à périmètre égal.

Force est de constater que beaucoup des systèmes comparés ne sont pas équivalents. Il n'est pas besoin de rappeler ici à quel point la réglementation (Banking Act, Glass Steagall Act) a limité le champ d'activité de la banque américaine. Le champ s'est donc largement ouvert devant les acteurs non-bancaires des services de l'argent. C'est ainsi que les banques américaines, exemple de rentabilité, ne sont qu'un acteur minoritaire des services de l'argent :

- les activités d'intermédiation boursière ne sont pas majoritairement réalisées par les banques
- la gestion pour compte de tiers ( mutual funds ) n'est pas réalisée par les banques
- la quasi-totalité des fonds de pension n'est pas gérée par les banques.
- des établissements spécialisés ( mortgage lenders ) ont été majoritaires dans le financement immobilier ; les banques regagnent ce marché qu'elles avaient perdu.

C'est l'effet de la réglementation, plus encore du consensus de Place. Le système bancaire français est défensif à l'encontre des non-banques. Il a soigneusement construit son monopole à partir de systèmes interbancaires parmi les plus puissants, les plus performants, mais aussi les plus contraignants au monde. Le refus de considérer l'évolution des moyens de paiement (monétique, EDI) comme un moyen de simplifier et de réduire les coûts des transactions et des règlements, le refus d'admettre les grands émetteurs d'ordres de virement comme des acteurs financiers à part entière, la volonté de maintenir une intermédiation forcée, ont justifié le maintien de services généraux importants au sein des banques sans valeur ajoutée pour les clients. Le refus de la gratuité des cartes de crédit explique seule l'interdiction de fait des cartes comarquées ou " co-branded " (cartes de crédit émises gratuitement par une banque et un distributeur ou un industriel qui l'offrent à leurs clients ).

Les combats dans ce domaine sont des combats de retardement ; ils ne suppléent pas une évolution lucide et réfléchie. Cette situation n'est pas durable. Elle est destinée à évoluer:

- dans le domaine technique, sous l'effet des réseaux en ligne de transfert d'information et de données, qui permettent déjà la constitution d'un pouvoir d'achat, la prise de commande et le règlement, en dehors des circuits bancaires traditionnels <sup>(2)</sup>. Les

---

(2) Il est déjà possible, à travers des services tels que DigiCash ou Bank on-line, de constituer un pouvoir d'achat sur Internet, de commander et régler sur Internet. L'utilisation des numéros de cartes de crédit pour réaliser des paiements à distance est aujourd'hui beaucoup plus fréquente aux USA qu'en France. Qui peut prédire ce que sera l'évolution dans les trois à cinq années à venir ?

techniques depuis longtemps utilisées par les grands prestataires que sont l'EDF ( prélèvement automatique sur abonnement et moyenne de consommation estimée ) ou France-Télécom ( cartes téléphoniques prépayées ), pourront l'être demain par un nombre multiplié d'intervenants qui deviendront émetteurs d'ordres de virement.

- dans les domaines des activités à valeur ajoutée, sous l'effet de la concurrence des autres professionnels des comptes, de l'argent et du patrimoine. Les sociétés d'avocats d'affaires, essentiellement anglo-saxonnes, sont de plus en plus présents dans les opérations financières des entreprises. Les sociétés de conseil, d'audit et d'expertise-comptable peuvent prendre une part significative du marché des fusions-acquisitions. Auprès des PME ou des particuliers, les experts-comptables, les notaires, voire les gestionnaires indépendants, positionnés comme des professionnels du patrimoine, conquièrent des parts de marché.

- dans le domaine de l'interbancairité, sous l'effet de la concurrence entre groupes bancaires européens, des solutions spécifiques, ou des associations d'intérêt, menacent la cohérence des systèmes centralisés et contraignants.

2 ) Les services de l'argent aux particuliers attirent des établissements non bancaires.

Le développement des marchés des services aux particuliers a largement bénéficié dans un passé récent aux réseaux bancaires, notamment à travers la création de filiales d'assurance vie.

A l'avenir, les réseaux bancaires ne sont pas assurés d'être les mieux placés pour bénéficier du développement de ce marché. Ni la souplesse de l'emploi de leur personnel, ni leur capacité d'écoute et de personnalisation du service au client, ni leur culture, ni les charges spécifiques auxquelles elles sont soumises, ne les rendent particulièrement aptes à le faire. Les sociétés d'assurances, les entreprises de services en investissement, les sociétés de gestion, éventuellement de nouvelles entités spécialisées, par exemple pour la gestion des fonds de pension, peuvent être mieux placées qu'elles pour en bénéficier.

La prévision concernant le développement des services de l'argent ne signifie pas pour autant que l'activité des banques se développe dans les mêmes proportions. Faute d'un rétablissement rapide de leur image et de leur situation, d'un effort de professionnalisation, de formation et de gestion prévisionnelle de l'emploi, les acteurs non-bancaires peuvent, autant qu'elles, plus et mieux qu'elles peut-être, bénéficier de la croissance de ce marché.

## **2 - 4 - Les raisons des raisons, ou les causes cachées de la crise.**

Des marges d'intermédiation insuffisantes, des facturations de commissions trop faibles, des frais généraux trop élevés, des risques insuffisamment pris en compte et provisionnés... Ces constats sont connus, depuis des années. Constamment repris, détaillés, ils n'ont en rien permis le redressement. C'est sans doute qu'ils ne constituent en rien les vraies raisons de la crise, mais des conséquences d'éléments de structure et de systèmes moins apparents, mais plus explicatifs. Trois éléments d'explication de difficultés profondes, persistantes et en voie d'aggravation méritent d'être détaillés.

**L'unanimité des spécialistes est impressionnante ; tous considèrent qu'en matière d'activité boursière, de produits de placements, de contrats divers, l'offre des réseaux à distance est destinée à être sécurisée, fiabilisée et massifiée.**

Les évolutions des marchés des clients se croisent avec d'importantes transformations des conditions de l'activité bancaire, pour mettre en jeu l'aptitude au changement des établissements français.

## 2 - 4 - 1 - La banque malade de l'Etat

Les banques ont vécu, elles vivent encore de l'Etat. Il a nourri leur fond de commerce au temps de l'encadrement du crédit, il continue à le faire en décidant de l'épargne à travers la fiscalité. Il les a gérés, directement en nationalisant le crédit en 1982, indirectement en formant leurs dirigeants, en imposant ses modèles de décision, d'organisation et de fonctionnement. Rien d'étonnant à ce que la proximité entre l'Etat et les banques soit une cause fondamentale des difficultés actuelles ; à bien des égards, les banques sont malades de l'Etat.

- La crise des finances publiques n'explique pas toute la crise bancaire. Mais elle forme l'élément déterminant d'une situation dans laquelle les pouvoirs publics ont modifié la règle du jeu, au nom du financement de la dette publique, sans en avertir les joueurs, et surtout sans avoir prévu une nouvelle règle du jeu. Cette contradiction, qui déborde très largement le domaine bancaire et financier, est l'un des éléments déterminants des difficultés des banques françaises.

Le contraste entre la nationalisation du crédit ( 1982 ) et la dérégulation des marchés de l'argent ( 1983 - 1984 ) traduit une incohérence de la part des pouvoirs publics. Les pouvoirs publics ont trompé les Français actionnaires du système bancaire français en leur faisant croire que l'Etat pouvait et qu'il savait gérer. L'Etat actionnaire a été un mauvais actionnaire. Impécunieux et lié, il n'avait ni les moyens, ni les hommes lui permettant de gérer un secteur bancaire nationalisé sur des marchés ouverts et concurrentiels ; les contribuables, les clients, et les membres du personnel des établissements bancaires eux-mêmes auront en définitive été victimes d'une illusion de compétence, de moyens et de savoir-faire. Toutes les conséquences doivent en être tirées, concernant la capacité des élites d'Etat à diriger les établissements bancaires français.

- la dérégulation a porté sur l'ensemble des sources de revenus des banques françaises, notamment sur les marges d'intermédiation ( désintermédiation bancaire pour les grandes entreprises ) et de collecte ( sortie en masse des bilans bancaires à la suite de la déréglementation des taux créditeurs et du développement des fonds monétaires ) ; en revanche, la liberté équivalente n'a pas été accordée aux établissements bancaires pour facturer les moyens de paiement, et notamment les chèques, pour faire payer les risques à leurs vrais prix, pour adapter les charges à leurs nouvelles conditions d'exploitation.

- l'ensemble des évolutions observées depuis les années 1980 n'est pas placé sous le signe d'un meilleur financement de l'économie, mais du financement plus aisément du déficit public - donc de son accroissement.

Ce constat mérite d'être précisé, parce qu'il permet d'énoncer une logique dont la vertu explicative des difficultés passées, présentes et à venir est certaine ; le décloisonnement des marchés de l'argent comme l'ouverture internationale et la levée des restrictions aux mouvements de capitaux, la libération des taux d'intérêt créditeurs à court terme et la création des SICAV monétaires, comme les ratios applicables au placement des fonds collectés au titre de l'assurance-vie, ont concouru à faciliter le placement de la dette publique, quelquefois au détriment du financement des acteurs privés de l'économie. Il est permis de considérer avec étonnement cette situation ; malgré la privatisation d'une part importante du crédit et de l'assurance, tout se passe comme si les établissements financiers avaient pour client privilégié l'Etat, comme si l'apparence de la privatisation avait surtout permis à l'Etat d'intervenir à moindre coût et avec un pouvoir inchangé pour

assurer son propre financement, au détriment des autres acteurs de l'économie. Il convient d'être attentif à cette réalité ; sous couvert de privatisation du crédit et de la finance, les capacités d'intervention de la Banque centrale, devenue indépendante, et des pouvoirs publics, se sont en réalité accrus, tout en se transformant.

- La gestion des banques par l'Etat actionnaire a pérennisé et encouragé des comportements de gestion aberrants. A cet égard, il est juste de considérer que la crise bancaire est l'un des effets de la crise de l'action publique. L'Etat actionnaire des années 1980 porte une responsabilité certaine, non du fait des nationalisations, mais pour n'avoir jamais rempli ses devoirs d'actionnaire ; financer, contrôler, sanctionner.

Il est de bon ton de découvrir en 1996 que les banques françaises ne sont pas assez rentables. La belle découverte. En réalité, personne n'a jamais demandé aux banques françaises de faire des résultats et personne ne les a jamais jugées sur leurs résultats. Et il y a quelque injustice à le faire aujourd'hui, de Bercy ou d'ailleurs, alors que l'Etat actionnaire n'a jamais su faire de la rentabilité le critère d'appréciation des entreprises qu'il contrôlait et des dividendes versés aux actionnaires, un élément du choix des hommes qu'il plaçait à leur tête.

La responsabilité de l'Etat actionnaire dans ce domaine est certaine. Les établissements bancaires ne sont pas incités à réaliser des résultats élevés et à distribuer des dividendes à leurs actionnaires, notamment parce que la fiscalité spécifique qui pèse sur eux (taxes sur les salaires, notamment) s'exerce indépendamment de leurs résultats. Cette situation n'incite en rien l'Etat actionnaire à exiger des dividendes. Il y a plus. Au cours des dix dernières années, différents établissements appartenant au secteur public ont connu de graves difficultés. Chaque fois, l'Etat actionnaire a payé, garanti, négocié, de sorte que ces établissements ont pu, sans être réellement sanctionnés et sans déposer leur bilan, dégrader les conditions d'activité de l'ensemble des établissements.

- l'inégalité des conditions de la concurrence entre banques commerciales, établissements mutualistes, IFS, Caisses d'Epargne, est fréquemment déploré. L'une des explications à une situation généralement considérée préjudiciable ne réside-t-elle pas dans les moyens d'action et d'intervention qu'elle offre aux pouvoirs publics ? Un secteur bancaire entièrement privatisé, sous le contrôle d'actionnaires privés exigeants, permettrait beaucoup moins d'interventions publiques, visibles ou non, qu'un système disparate, dans lequel les priviléges s'entretiennent de concessions et l'opacité des relations financières permet les prélèvements cachés.

- il est fréquent d'entendre reprocher aux banques françaises leur incapacité à prendre les bons risques et à s'engager à long terme, de même que leur comportement moutonnier. Ce reproche s'adresse-t-il aux banques, ou au formateur de leurs dirigeants, la haute administration ? Quelle que soit la valeur des hommes, les qualités attendues d'un haut fonctionnaire, par exemple à la Direction du Budget ou du Trésor, et celles d'un homme d'affaires dirigeant de société privée sont en partie antinomiques. Enfin et surtout, le principe de l'irresponsabilité du fonctionnaire est exactement opposé de ce qui fait la légitimité du dirigeant de l'entreprise privée dans ses pouvoirs et dans ses rémunérations ; la mise en jeu de sa responsabilité dans ses décisions et ses engagements. Pas de pouvoirs sans responsabilités ; il est sûrement improductif, mais pas inutile, de rappeler ce principe qui devrait être républicain.

Les pouvoirs publics sont largement responsables de ce retard ; les établissements bancaires français n'ont pas tiré toutes les conséquences de la transition d'une économie d'endettement à une économie de marchés libres.

## 2 - 4 - 2 - La banque à la recherche de banquiers

Une étude publiée en 1992 établissait que 90 % des dirigeants des 10 premiers établissements bancaires français (PDG et directeurs généraux) bénéficiaient d'un atout administratif majeur.

Cette situation était très éloignée de celle de l'ensemble de l'industrie, où moins d'un dirigeant sur deux bénéficiait d'un tel atout. Elle était encore plus éloignée de la situation des pays d'économie de marché, qui ont la naïveté de croire que pour diriger une banque, mieux vaut avoir été banquier.

Au moment où tant d'études, de rapports, de propositions, s'appuient sur tant de statistiques et de données comparatives, il est étonnant que si peu soulignent cette spécificité française et s'interrogent sur les confusions d'intérêt et les abus d'information qu'elle autorise ; cette situation n'est-elle pas aussi un élément de distorsion de concurrence ? Nexplique-t-elle pas le refus de tout contrôle, hormis celui des autorités de tutelle participant également à la légitimité de la fonction publique ? Et comment apprécier le fait que, parmi les hauts fonctionnaires appelés à des responsabilités de direction au sein d'un établissement bancaire ou financier, près de 2 sur 3 exerçaient précédemment des fonctions administratives en relation directe avec cet établissement ?

Le constat est toujours présent ; la banque semble incapable de former ses dirigeants. Cette situation a pour conséquence un manque de professionnalisme des dirigeants, au sein des établissements centralisés, qui explique en grande partie les performances décevantes des banques AFB par rapport aux mutualistes ou coopératives.

C'est parce que les dirigeants des établissements bancaires ne penseront qu'à leur établissement, qu'à la croissance, à la rentabilité et à la richesse de leur maison, que le système bancaire français pourra se rétablir et qu'il redeviendra utile à l'ensemble des agents non bancaires.

C'est parce que des banquiers, à la tête des banques, feront leur métier de banquier, complètement et sans états d'âme, mais surtout sans orientations extérieures, que les banques joueront un rôle nécessaire dans l'économie, en contribuant à l'établissement des prix, au financement des projets, au développement des marchés.

Les banques françaises ont moins besoin de nouvelles lois, de nouveaux textes, que de banquiers à leur tête.

## **2 - 4 - 3 - La banque à la recherche d'une logique**

Dans une économie marquée par l'administration des financements, la banque avait une logique.

Dans une économie qui avait choisi de nationaliser l'ensemble des activités de crédit, la logique du système était également claire.

La même clarté n'a pas suivi la privatisation d'une part importante du secteur bancaire et financier.

En 1996, tout se passe comme si les privatisations s'étaient arrêtées en chemin, comme si la dynamique de la privatisation était enrayée. Tout se passe aussi comme si les banques privatisées étaient prises au piège d'un système multiple, qui les expose à la concurrence de tous, mais ne leur permet pas de se défendre avec leurs propres armes - aptitude au changement, rigueur dans la gestion, fusions et restructurations, etc.

Le jeu bancaire français ne connaît ni perdants, ni gagnants. Ou plutôt, l'intervention des autorités de tutelle et les concours publics permettent aux perdants d'entraîner les autres dans leur chute ; en sorte que le système bancaire français fait supporter à tous les fautes de quelques-uns, et leur permet de poursuivre leurs nuisances. Comme l'indiquait M. Michel Rouger, alors président du Tribunal de Commerce de Paris, le 9 janvier 1992, " Le traitement d'une défaillance ne peut pas conduire à laisser dans le système productif ou commercial une entreprise dont les pratiques perturbent son marché, au point de créer plus de chômeurs chez ses concurrents qu'elle ne sauve d'emplois chez elle ".

Les solutions de sortie de crise mises en oeuvre depuis plusieurs années s'exposent toutes ( à l'exception notable et peut-être exemplaire de la banque Pallas ) à la même critique ; le jeu de la concurrence conduisait à la disparition d'établissements incapables de se s'adapter à leur environnement, il aurait du même coup rétabli une situation plus favorable à la rentabilité des autres établissements. Il n'en a rien été. Ce jeu a été faussé. Qu'il s'agisse de la Société Marseillaise de Crédit, du CEPME, de certaines SDR, du Crédit Foncier de France, du Crédit lyonnais, les solutions adoptées ont toutes, jusqu'à l'été 1996, encouragé le maintien de surcapacités et plus encore, alimenté la concurrence.

Cette absence de logique de résultats dans le système bancaire français est la raison la plus lourde des difficultés persistantes. Le fonctionnement du marché, mettant hors-jeu les établissements défaillants, aurait depuis longtemps rétabli des conditions normales d'exploitation et autorisé un retour à la rentabilité des banques commerciales, si les conditions et surtout les effets de la concurrence n'avaient constamment été faussés, si les établissements défaillants n'avaient été maintenus dans le marché, si la mauvaise gestion ne s'était en quelque sorte trouvée récompensée par le soutien public.

\*\*\*\*\*

L'examen sans a priori et sans compromis des raisons réelles des difficultés rencontrées par les banques françaises relativise les raisons proprement bancaires de la crise bancaire.

A bien des égards, la crise des banques françaises n'est pas la crise des banques françaises, mais celle de l'administration des financements, celle de l'endettement public, celle de la sélection et de la défense des élites d'Etat.

A bien des égards, les difficultés des banques françaises sont les difficultés de la transition d'une économie administrée vers une économie de marchés libres, avec ce qu'elle suppose d'évolution dans la détention, la conservation, la transmission du pouvoir.

A bien des égards, les difficultés des banques françaises sont les difficultés de leurs clients, les ménages, les entreprises, les collectivités, aux prises avec des ruptures auxquelles ils sont mal ou peu préparés.

# 3

## De la réforme au changement

Devant l'ampleur des difficultés des banques françaises, devant les coûts directs et indirects que cette situation fait peser sur l'ensemble des acteurs non-financiers, devant aussi la rapidité et les conséquences des transformations de leur environnement, la tentation de la réforme est forte.

Encore convient-il de déterminer avec précision ce que signifie le mot de réforme, quels sont ses objectifs, et quelles sont ses conditions. Dans ce but, il n'est pas improductif de s'interroger sur les objectifs généraux du redressement des banques françaises, pour s'assurer que les évolutions proposées ou souhaitées poursuivent bien ces objectifs.

### 3 - 1 - Pour que les banques vivent

Deux conditions liées doivent préluder à toute réflexion sur les banques françaises, à toute proposition visant à résoudre leurs difficultés.

#### 3 - 1 - 1 - La rentabilité est la condition de l'efficacité.

La banque doit être riche.

C'est l'ambiguïté à terme dramatique des nationalisations ; elles ont offert aux banques la puissance sans la richesse.

Il faut être riche pour être utile. Il faut être riche pour être efficace. Il faut être riche simplement pour faire son métier, pour bien servir ses clients. Et il faut que la banque soit riche pour participer efficacement au financement de l'économie.

Dans la concurrence pour les ressources et les emplois, une banque pauvre n'est utile à personne parce qu'elle ne peut rien faire. La dégradation de sa signature met en danger ses clients, ses contreparties, ses partenaires, voire l'ensemble du système dans lequel elle est insérée. Soit elle ne peut leur offrir les financements aux meilleurs coûts, parce qu'elle même les paie plus cher ; soit elle devient un risque pour eux. Une banque pauvre est une banque malade. Une banque qui reste pauvre est une banque coupable, c'est-à-dire une banque dont les actionnaires, les administrateurs, les dirigeants, sont coupables. Si elle bénéficie de la garantie publique, elle exporte sa pauvreté dans l'ensemble du système bancaire, en pesant sur les marges et les conditions des autres établissements, aux frais du contribuable. Une banque pauvre est une banque qui s'appauvrit. C'est une banque qui paie plus cher ses ressources, qui trouve moins de contreparties, qui ne participe pas aux opérations les plus intéressantes. Le temps est bientôt venu où une banque pauvre ne trouvera plus personne pour travailler avec elle. Elle est alors obligée de s'engager dans la course aux risques, les seuls avec lesquels elle peut travailler, dégager des marges suffisantes. Est-ce la perspective du système bancaire

français tout entier, de se voir ainsi marginalisé sur la scène mondiale du marché des capitaux ?

La richesse n'est pas une conséquence anecdotique de la bonne exploitation bancaire, c'est une condition de l'exercice du métier de banquier. Des banques riches peuvent seules permettre aux entreprises de trouver les meilleurs financements aux meilleures conditions, le plus rapidement et le plus sûrement possible et aux investisseurs d'avoir accès aux conditions les plus favorables aux meilleures opportunités.

Ce qui est vrai aujourd'hui le sera davantage demain.

La richesse va devenir l'élément le plus discriminant de la concurrence bancaire. Seule, la qualité de la signature permet aux établissements bancaires d'être des contreparties acceptées par les grandes entreprises. Seule, la qualité de leur signature permettra aux prestataires d'être actifs sur le marché des fonds de pension. Seule, la qualité de leur signature permet aux acteurs financiers un accès ouvert et non pénalisant à l'ensemble des ressources et des emplois sur les marchés de capitaux.

Que les banques soient riches ; qu'elles soient considérées et appréciées en fonction de leur richesse, c'est-à-dire des fonds propres qui font la qualité de leur signature, des dividendes et de la progression des cours qui rémunèrent leurs actionnaires et les valorisent auprès d'acquéreurs éventuels ; cette évolution dépend aussi d'un discours des responsables politiques et des pouvoirs publics qui a manifesté dans le passé une étonnante indulgence à l'égard d'établissements délinquants dans leur gestion, leur prise de risques et leurs sollicitations auprès des pouvoirs publics.

*Tout se passe comme si les banques françaises, coupables quand elles accumulent les pertes, étaient aussi coupables quand elles engrangent des résultats fortement positifs. Cette situation, qui s'accompagne de l'absence de sanction à l'échec, mais de sanction au succès sous forme de concours exigés, est malsaine et pénalise l'ensemble du système.*

### **3 - 1 - 2 - La banque doit créer de la valeur pour ses clients.**

La banque doit être riche. Elle ne le sera pas si ses clients sont ruinés.

Apporter à ses clients les services dont ils ont réellement besoin ; ce souci essentiel de tout prestataire de service est la condition du redressement du système bancaire. Plus que de toute évolution réglementaire, institutionnelle, fiscale, c'est du rapprochement avec leurs clients que viendra le renouveau des banques françaises.

La banque généraliste à réseau ne peut entretenir avec ses clients une relation de prédateur. A la différence des relations que d'autres prestataires de service entretiennent avec leurs clients, la relation entre la banque et ses clients est une relation en boucle - les services bancaires contribuent ou non à la prospérité des acteurs non bancaires, qui en retour détermine ou non la prospérité du secteur bancaire. Tout va bien quand ce système est un système à rétroaction positive ; tout se dégrade quand ce système fonctionne avec rétroaction négative.

L'aggravation des difficultés des banques françaises vient en partie du décalage entre les vrais besoins de leurs clients et les services et produits qui leur sont offerts. Quand la consommation des ménages baisse, quand les investissements des entreprises diminuent, quand les prix et les revenus dans le secteur concurrentiel baissent - c'est la situation de l'économie française en 1996 - le crédit n'est plus le moteur de l'activité bancaire. La banque n'est pas en situation d'accroître ses marges, d'augmenter les commissions perçues, elle éprouve des difficultés à gérer ses risques et la régression de

ses activités - elle éprouve ces difficultés surtout si elle continue à se considérer comme un établissement de crédit, à attendre un retour de la croissance et de l'inflation, à se concentrer sur elle-même et pas sur ses marchés.

Cette situation doit susciter une grande prudence dans l'examen et la mise en oeuvre de stratégies de sorties de crise par les coûts et par la productivité. Certainement nécessaires en tant que méthodes d'ajustement, elles ne sauraient être érigées en solution globale de sortie de crise, et une réforme qui s'appuierait seulement sur la gestion par les coûts se priverait du moteur principal du redressement ; la création de valeur au service des clients.

Seul, le développement de stratégies " gagnant - gagnant ", dans lequel les banques poursuivent leurs propres objectifs de rentabilité et de croissance à travers la prospérité et la croissance de leurs clients, est susceptible de sortir les établissements bancaires français de leur situation actuelle. Seul, le retour de la croissance et de la prospérité dans le secteur privé permettra d'éviter un affaiblissement sans retour de l'activité bancaire française.

*Ces deux objectifs sont liés. Ils sont interdépendants. Mais il est difficile de ne pas voir que le second est déportée plus générale, qu'il engage davantage le long terme et qu'il correspond à une logique positive, alors que le premier est plus spécifiquement bancaire, qu'il est à court terme, et qu'il peut comporter des logiques de repli, de fermeture, d'abandon. Aucune ambiguïté ne peut être entretenue à cet égard ; le premier et le seul véritable objectif d'une réforme bancaire, c'est de créer les conditions d'un fonctionnement en rétroaction positive du système - c'est de faire que les activités du secteur bancaire aient des conséquences positives pour les acteurs non-bancaires, qui en retour solliciteront davantages les banques, auront davantage recours à leurs produits et services et seront plus disposés à payer ces produits et services.*

### **3 - 2 - Nécessité de la réforme**

La nécessité de la réforme est illustrée par les quelques tableaux chiffrés qui précèdent et par le constat justifié de la crise des établissements bancaires français.

#### **3 - 2 - 1 - La réforme, quelle réforme ?**

Cette situation établit la nécessité de la réforme, elle ne présage pas de sa nature.

La tentation est grande de rechercher l'amélioration comptable rapide de la situation des établissements bancaires par une politique des coûts et de la productivité, de rétablir une position bénéficiaire qui facilite le désengagement accéléré de l'Etat de ses participations financières et redonne un peu d'attrait au système bancaire français pour des actionnaires privés.

Cette tentation s'exprime à court terme dans des dispositions diverses, discutées, plus ou moins habiles, plus ou moins directes, mais dont les deux ressorts sont simples :

- réduire les frais d'exploitation des banques françaises en les concentrant, en fermant des agences et des réseaux, en réduisant le personnel et les moyens, en réalisant enfin les gains de productivité autorisés par l'informatisation des traitements et la dématérialisation des supports :

- augmenter leurs recettes en facturant plus cher des services équivalents, au même prix des services de moindre qualité, ou encore en facturant des services qui ne le sont pas dans la situation actuelle.

La logique servie par ces moyens - agir à la fois sur les recettes et sur les dépenses des banques - paraît irréfutable. Dans le cadre du système bancaire, il semble qu'elle soit implacable ; que la seule discussion porte sur le comment et sur les délais ; que l'inéluctable puisse être aménagé, retardé, selon les rapports de force et les moyens financiers, mais qu'il ne saurait en aucun cas être évité.

Cette logique répond à l'urgence. Sa mise en oeuvre est déjà de fait engagée, ici ou là.

Elle présente pourtant un vice majeur; c'est une logique comptable, qui enferme la réflexion dans le cadre actuel et ne propose aucun objectif mobilisateur aux établissements bancaires. C'est une logique de gestion par les coûts, c'est-à-dire une logique d'ajustement limitée dans le temps, qui n'est au service d'aucune logique de création de valeur ajoutée, de développement, de progrès. C'est une logique de prélèvement, qui ne conçoit le redressement qu'administré, les prix et les taux que contrôlés, les banques que sous tutelle, et c'est une logique de repli, qui peut accélérer les défaillances des établissements bancaires en entraînant l'ensemble de l'économie française dans la spirale de la récession.

Cette logique est administrative. Elle privilégie les contrôles externes, elle a pour conséquence de renforcer la tutelle, sur les banques françaises, d'autorités dont la légitimité ne procède ni des actionnaires ni des électeurs, et dont le passé récent leur interdit de se prévaloir sans indécence de la moindre compétence - prétendre à la compétence signifierait pour ces autorités dites de tutelle accepter d'être tenues pour responsables.

Cette logique est une logique d'arbitrage à somme nulle entre acteurs économiques. Ce que les banques gagneront de plus sur leurs clients n'est pas un gage en soi de meilleure qualité, ce n'est pas un gage à terme de meilleure rentabilité ou de développement de l'activité. La mécanique supposée efficace repose sur une certitude jamais mise en doute ; les acteurs privés de l'économie sont prêts à payer plus pour les produits et services bancaires. Elle ne s'interroge à aucun moment sur les conséquences de ce prélèvement demandé aux acteurs privés sur la croissance, sur l'emploi, sur l'enrichissement collectif par la création de richesse, l'initiative et les projets individuels, pas plus qu'elle ne considère la capacité de ces clients à refuser la hausse des tarifs et des conditions en modifiant leurs comportements de consommateurs bancaires en conséquence. Elle postule que la banque est bien dans la situation d'une administration, capable d'imposer ses conditions à ses administrés. Et à aucun moment elle ne s'interroge sur la capacité du client à accepter les nouvelles conditions de ses prestataires, de la concurrence à observer ces conditions, du monopole qui peut seul les appliquer. Serait-ce que ses concepteurs ne savent pas ce qu'est un client ?

Le principal, le seul défaut de cette logique, est qu'elle subordonnée à une vision erronée de l'économie et de la banque. Erronée, parce que réductrice ; erronée, parce que budgétaire et comptable ; erronée et dangereuse, parce qu'elle promet au malade de mourir guéri, et à la France un secteur bancaire resplendissant au milieu d'un champ de ruines.

Les établissements bancaires ne sont pas les éléments d'un système qui aurait ses lois et son économie propre, ils sont des éléments parmi d'autres d'un système économique qui est le marché, et dans lequel chaque évolution d'un acteur, d'un élément, a des effets sur l'ensemble du système, déclenche des rétroactions, aussi bien positives

que négatives. Les établissements bancaires sont trop importants, leur activité et leurs conditions trop déterminantes pour l'ensemble des acteurs économiques, pour que toute évolution les concernant ne doive pas être considérée sous l'aspect le plus général de ses effets sur les marchés de leurs clients. Et l'activité des banques est trop liée à l'activité générale pour que toute évolution, en apparence favorable, qui pénaliserait ses clients, ne se retourne pas rapidement contre elle. Et le secteur bancaire est trop fragile pour qu'en provoquant la ruine de ses clients, il ne se ruine pas lui-même.

Si la réforme tant attendue et si nécessaire consiste à rendre payant ce qui était gratuit, à réduire la qualité de service, à licencier, à fermer des guichets et à supprimer des réseaux, elle risque de porter atteinte sans contrepartie à un élément essentiel, encore que souvent passé sous silence ; le très haut rapport qualité-prix des produits et services offerts par les banques françaises.

### **3 - 2 - 2 - Préserver les atouts du système**

Après tant de discours sur la crise bancaire française, après tant aussi de sinistres, il est facile de céder au catastrophisme, et de faire porter au système bancaire français dans son ensemble, et à chaque établissement bancaire en particulier, les responsabilités cumulées de la crise, de la montée du chômage, de la récession, des défaillances des PME, etc.

La réalité est sans doute plus complexe. Dans une certaine mesure, les faiblesses même des banques françaises telles que les comparaisons internationales les font apparaître, constituent des atouts pour les acteurs non financiers de l'économie. Et c'est le grand danger d'une réforme qui oublierait les clients, que de faire disparaître le premier atout des banques françaises, leur exceptionnel rapport qualité-prix.

#### **1 )Un exceptionnel rapport qualité-prix**

Les particuliers comme les entreprises françaises sont peu nombreux à en avoir conscience ; ils bénéficient, pour combien de temps, de services bancaires et financiers comparables aux meilleurs du monde, pour des tarifs largement inférieurs.

Il suffit pour l'établir de comparer les taux d'intérêt débiteurs et les commissions perçues sur la gestion des moyens de paiement ou sur la gestion des actifs aux USA ou en Grande-Bretagne pour le reconnaître ; les clients des banques françaises ( hors grandes entreprises ) ont toutes raisons de le demeurer !

La diversité des produits et services proposés à la masse de la clientèle, la capacité d'accès de toutes les clientèles à ces produits et services, leur sophistication, rapportés aux marges et aux commissions facturées, font de la banque française de masse probablement la meilleure au monde pour le rapport qualité-prix de ses services et de ses produits.

Cette situation n'est pas étrangère à l'absence remarquable de pénétration des réseaux étrangers sur le marché de la banque aux particuliers, aux professionnels et aux PME ; à ce niveau de compétitivité, il y a peu de place pour les intervenants étrangers sur le marché bancaire français.

Elle mérite d'être analysée en fonction de l'histoire récente du système de crédit français ; les pouvoirs publics, en gérant de fait les fonds de commerce des banques et en maintenant élevé le niveau de la concurrence, notamment en stimulant l'arrivée de nouveaux entrants ou en maintenant artificiellement d'anciennes structures spécialisées dans le jeu, ont contribué à un partage économique relativement favorable aux clients du système bancaire.

## 2 ) Une avance technique inégale, mais significative

Elle est le fruit d'un développement volontaire et de long terme des systèmes interbancaires et des techniques de paiement électroniques, de transfert dématérialisés. Les Français sont les plus gros consommateurs de paiements scripturaux en Europe, ils sont aussi les premiers bénéficiaires de l'automatisation et de la dématérialisation des traitements de back-offices. Dans le domaine de l'interbancarité, dans celui de la dématérialisation et des échanges de données électroniques, le système bancaire français a intégré les nouvelles possibilités des techniques de l'information plus tôt et plus complètement que la plupart des autres systèmes bancaires, USA compris. Et le système bancaire et financier français se trouve être l'un des tout premiers à répondre aux critères énoncés par des institutions internationales ou des opérateurs internationaux (Groupe des Trente, par exemple, composé de trente personnalités éminentes du monde bancaire et financier international), dans le domaine de la prévention des risques de système et de la garantie des opérations de gros montants comme dans celui des opérations de règlement et livraison de valeurs mobilières.

Les avancées quelquefois spectaculaires réalisées ici ou là dans le domaine de la banque directe ne doivent pas faire illusion ; dans les systèmes de traitement des chèques, dans le développement des paiements électroniques, dans l'intégration des traitements des opérations boursières, les systèmes français sont au tout premier rang mondial.

## 3 ) Une diversité attractive des structures

Les distorsions de concurrence sont invoquées au premier rang des sources de difficultés des banques commerciales.

Il convient d'être attentif aux atouts que constitue, pour le système bancaire français et pour ses clients, la diversité des organisations, des offres et des structures bancaires.

La part des organisations décentralisées, des logiques mutualistes ou coopératives, dans la satisfaction des clients, et dans la distribution des parts de marché, est probablement déterminante ; elle constitue la clé d'une différenciation que ne savent pas réaliser les réseaux généralistes des banques AFB.

Dans cette perspective, il convient non de casser la logique de performance du système bancaire français, mais de la pousser à son terme, qui est la diversification et le développement d'une offre de qualité pour la masse, la capacité à étendre des services pointus pour le plus grand nombre. La massification de services à valeur ajoutée, l'intensification des relations entre la banque et ses clients, la diversification et la personnalisation de l'offre, constituent autant d'éléments précieux du développement de la banque de détail.

Dans cette perspective, il est clair que la hausse unilatérale et sans amélioration de l'offre des conditions bancaires ne constitue pas un progrès, elle constitue une régression.

Dans cette perspective, il est clair que les gains de productivité autorisés par l'informatisation sont moins seulement réalisés par les suppressions d'emplois que par la professionnalisation des personnels et leur redéploiement vers des tâches commerciales et de mise en relation.

L'éviction des clientèles non rentables ou la moindre facilité accordée à leurs opérations ne constitue pas un progrès, elle constitue une régression - et certains établissements bancaires généralistes le savent bien, qui doivent aujourd'hui se

repositionner sur la clientèle de masse, après avoir prétendu réserver leurs services au "moyen-haut de gamme".

Et le renforcement des pouvoirs de la tutelle administrative et centralisée, le contrôle des prix ou des conditions, ne constituent pas un progrès mais une régression par rapport à la recherche d'une meilleure liquidité de l'économie, à la transition vers une économie de marchés libres, à la transformation nécessaire des banques en entreprises - en entreprises comme les autres.

### **3 - 2 - 3 - Priorité au développement.**

Il ne peut y avoir de confusion possible ; l'analyse des marchés des clients, des besoins de financement actuels et futurs, de la diversité des besoins de chaque segment de la clientèle bancaire, les nouvelles opportunités issues des techniques, de la construction européenne ou des marchés financiers, placent les banques françaises devant un objectif de développement.

Le constat est général, mais mérite d'être rappelé, parce qu'il est déterminant pour les perspectives d'évolution du secteur bancaire et financier dans son ensemble, et donc pour toute réforme le concernant; les marchés des services de l'argent, entendus au sens large, se développent rapidement et vont continuer à se développer de manière importante à moyen terme.

L'ampleur des besoins de financement des engagements sociaux et notamment des retraites dans les pays développés, le coût en capital de la création d'emplois soutenables dans les nouveaux pays industrialisés, les besoins de financement des infrastructures et des équipements publics, ne laissent pas de doute sur cette tendance générale au développement des activités financières dans le monde.

Cette perspective générale rend prudent sur les prévisions apocalyptiques de certains. Les enjeux du financement des entreprises en développement, du conseil et de l'offre de services de prévoyance aux particuliers, de la restructuration et de la recapitalisation des entreprises, constituent des opportunités majeures pour les établissements, bancaires ou non, qui sauront et qui pourront les saisir.

La banque n'est pas dans un secteur sinistré, sur un marché en voie de disparition. C'est tout le contraire ; l'ensemble des études et des analyses publiées sur le sujet s'accorde à évaluer la croissance des activités financières et bancaires à un niveau élevé, et à voir dans cette croissance un moteur du développement global des économies. Ces prévisions s'appliquent aussi à la France. Elles s'appliquent tout particulièrement à la France, dans la mesure où le recul des intermédiaires publics va placer les clients de la banque de détail devant un devoir de gestion nouveau, demandant conseil et intermédiation ; dans la mesure où la privatisation de l'économie et la construction européenne va accélérer les restructurations industrielles, accélérer le développement des entreprises, demander la mobilisation de capitaux propres pour les PME.

Cette conclusion ne signifie pas que la banque soit portée par une vague qui emporterait tous les établissements. La banque n'est plus que l'un des acteurs du marché et des services de l'argent. Elle peut être concurrencée sur ses activités de prestataires des services de l'argent par des établissements non-bancaires qui bénéficient de nombreux avantages. C'est pourquoi l'évolution du système bancaire français ne peut être considérée hors de l'évolution de la place financière de Paris, c'est pourquoi l'évolution des banques françaises est à beaucoup d'égard l'évolution des banques françaises sur les marchés des capitaux.

Ces éléments déterminants de l'évolution bancaire et financière clarifient le sens du mot " crise " appliqué au système bancaire français ; crise signifie changement profond des cadres de l'activité bancaire. La banque doit changer, parce que ses clients changent, parce que ses fonctions et l'environnement général de son activité changent. La banque doit obéir à un nouveau paradigme pour saisir les nouvelles opportunités de ses marchés ; et le sens de tout examen du système bancaire français est d'examiner comment, et à quelles conditions, il peut s'adapter à ce nouveau paradigme.

Ces éléments permettent aussi d'établir que les raisons qui expliquent les difficultés des banques françaises demeurent, et deviennent plus déterminantes dans un environnement marqué par le changement et qui requiert le changement.

Répondre à cet objectif est déterminant pour l'avenir des ménages, des PME, des professionnels, des collectivités locales.

La réforme ne peut à elle seule répondre à cet objectif. C'est du changement au sein des banques elles-mêmes, dans les organisations, dans les structures, dans les systèmes, que peut résulter la poursuite efficace de cet objectif.

La réforme peut et doit créer les conditions favorables au changement.

Une réforme qui ne saurait que faire payer ce qui est gratuit, ou faire payer plus cher ce qui coûtait moins cher ; une réforme qui ne saurait que licencier, fermer des agences, concentrer des réseaux et faire disparaître des enseignes, serait justifiée si, et seulement si, l'ensemble des besoins de financement des Français, des entreprises françaises et des acteurs économiques français, étaient couverts. Elle n'aurait de justification que si les marchés des établissements bancaires étaient des marchés en récession, la demande de produits et de services en réduction, la satisfaction complète des besoins des clients atteinte.

### **3 - 2 - 4 - Attention aux faux débats !**

#### **- La concentration renforce le système**

L'exemple américain donne de mauvaises idées aux banquiers français.

En 1995, 380 opérations de fusions auront été réalisées, pour plus de 60 Md\$.

1 ) Cette évolution semble la clé du redressement des banques américaines. La réalité est sans doute différente. Si les fusions permettent à certains, comme Nations Bank, de gonfler leur bilan, elles ne s'accompagnent plus de progrès de rentabilité. Tout se passe comme si les gagnants de ces opérations occupaient une part croissante sur un marché en régression - ce qui constitue une stratégie à terme mortelle. A titre d'exemple, la progression des dépôts constatée chez Nations Bank en 1995 aura été seulement de 3 %, celle des achats de fonds chez Charles Schwab, de 35 %. Certains prévoient déjà le moment où les actionnaires exigeront l'éclatement des monstres nés du processus actuel de concentration.

2 ) La concentration ne supprime pas le hasard moral, mais l'accroît. Quelle serait l'issue d'une crise, dans un système bancaire français qui ne compterait plus que quelques géants, comme le Crédit Lyonnais ou le Crédit Foncier ?

3 ) La force du système bancaire américain tient à sa capacité de renouvellement. Quelques-unes des banques gagnantes sont nées il y a moins de vingt ans, et il continue de se créer plusieurs centaines de banques chaque année aux USA ( 140 en 1994 ).

### **- Les distorsions de concurrence ne sont pas là où on le croit**

Entre ces établissements bancaires, le sujet des distorsions de concurrence concentre l'attention. A tort - en partie du moins.

A tort en premier lieu parce que les distorsions de concurrence ne constituent pas la première raison de résultats trop faibles ; de mauvais choix stratégiques, des relations trop dépendantes avec l'Etat, des organisations inadaptées et une réponse inadéquate aux besoins des clients jouent un rôle bien supérieur.

Ensuite parce que les distorsions de concurrence ne sont pas là où elles sont dénoncées. Le consensus tacite qui entoure la banalisation de la distribution du livret A ou du livret Bleu, le réexamen des conditions des dépôts des notaires, ne doit pas faire illusion ; les vraies distorsions de concurrence résident pour l'essentiel ailleurs.

S'il y a réelle distorsion de concurrence, elle réside dans le fait que certaines banques françaises ont commis de graves erreurs stratégiques dans les années 1970 en négligeant le marché domestique et en conservant des structures de pouvoir et de sélection héritées d'un autre temps, qu'elles n'ont pas su ou pu les corriger dans les années 1980, qu'elles ont abandonnées de fait à d'autres établissements la clientèle de masse des particuliers, au profit d'une course au total de bilan, au développement international et à une banalisation qui les condamnait ensuite à la recherche de niches, qu'elles ont laissé à une organisation le soin de négocier et de gérer à leur place leur personnel.

S'il y a réelle distorsion de concurrence, elle réside aujourd'hui dans le fait que certains établissements fonctionnent dans un cadre de relations qui satisfait leurs clients, leurs sociétaires et leurs employés, tandis que les banques commerciales peinent à satisfaire les uns, les autres et leurs actionnaires. La majorité des banques commerciales n'est pas en mesure de rémunérer son capital. Les établissements mutualistes rémunèrent leurs parts sociales et valorisent les certificats d'investissement que certaines ont émis. Les Caisses d'Epargne ne sont soumises à aucune obligation vis-à-vis de leur fortune, qui ne constitue pas au sens strict des fonds propres.

Dans ce débat, il convient de distinguer entre les priorités et les chantiers de long terme.

1 ) Dans les priorités, il n'appartient certainement pas aux pouvoirs publics de détruire ce qui tient debout, d'affaiblir ce qui est solide, d'attaquer les établissements qui satisfont le mieux leur clientèle. Beaucoup de ces établissements mutualistes, coopératifs, Caisses d'Epargne, ont misé sur la relation de long terme avec leurs clients. Ils ont su développer une gamme de service, une qualité de service, des tarifs et des prix, qui leur permettent de satisfaire une clientèle de masse, à laquelle les banques AFB n'apportent pas une réponse équivalente. Ils ont pu le faire par une structure capitaliste qui leur permet d'échapper à certaines contraintes qui pèsent sur les banques commerciales. Dans le cadre mutualiste ou coopératif, ces établissements proposent un autre type de relation que celui de l'actionnariat privé. La France ne se distingue pas en cela de la situation d'autres systèmes bancaires, où la même dualité des opérateurs est un élément de la concurrence. Le poids des mutualistes ou coopératifs est beaucoup plus important en Allemagne.

Les avantages et les inconvénients de cette situation sont sans doute bien différents selon que l'on considère le marché des particuliers, celui de la masse, et les marchés de gros.

Sur la clientèle de masse, la situation actuelle est incontestablement un atout pour la France. Elle permet à la masse des Français de disposer d'une bonne qualité de service

à bas prix. Elle permet à certains établissements de leur fournir une intermédiation réelle et à forte valeur ajoutée. Elle conduit à dessiner une évolution probable à trois - cinq ans dans laquelle les établissements mutualistes, les caisses d'Epargne, la banque postale, seront les seuls intervenants significatifs sur ce marché de la banque de détail.

2 ) A long terme et sur les marchés de gros, la situation pourrait être sensiblement différente. La part importante des mutualistes, des coopératives et des Institutions Spécialisées tire vers le bas la rentabilité du système, et donc contribue à faire perdre aux banques commerciales les éléments de leur compétitivité.

Cette perspective demeure purement théorique aujourd'hui. Comment ne pas remarquer que les établissements mutualistes figurent parmi les plus rentables, que le Crédit Mutuel comme la majorité des Caisses Régionales du Crédit Agricole rémunèrent à un niveau satisfaisant leurs fonds propres, ce qui n'est pas le cas de la grande majorité des banques commerciales ?

3 ) Le fait que la propriété des mutuelles et des coopératives est inattaquable, alors que la propriété des établissements bancaires privés sera de fait sur le marché, est parfois considéré comme un handicap pour l'avenir. Cette distorsion de nature juridique pourrait avoir d'importantes conséquences financières si un mouvement, aujourd'hui encore inexistant, d'acquisition des établissements français par des actionnaires étrangers, devait s'engager.

\*\*\*\*\*

Le vrai propos d'une réforme des banques françaises, c'est de renforcer leur aptitude au changement.

La réforme est nécessaire, le changement est décisif, parce qu'il conditionne la capacité de la banque à se développer, parce qu'il engage l'avenir à moyen et long terme et surtout parce qu'il met en jeu les relations de la banque avec l'ensemble de son environnement - clients, personnel, actionnaires, autorités de tutelle.

L'aptitude au changement n'est pas un élément de la bonne santé d'un établissement bancaire ; elle est la condition sans laquelle aucun autre élément ne peut produire ses effets. Une aptitude au changement moindre que dans un passé récent, mais surtout un retard à prendre en compte les transformations de ses marchés, constituent les premières raisons des difficultés des banques françaises. La majorité d'entre elles est demeurée banque de crédit alors que l'inflation maîtrisée réduit le rôle du crédit dans le financement de l'activité ; elle est demeurée banque généraliste à tout faire, alors que le développement des services générateurs de commissions demande la spécialisation ; elle est demeurée sûre d'elle-même, de ses métiers, de son organisation et de sa pérennité, alors qu'une remise en cause générale et sans concessions devenait nécessaire. Ce constat commande l'analyse des facteurs de rigidité ou de résistance au changement à l'oeuvre dans ou auprès des banques françaises.

Créer cette aptitude au changement signifie des transformations dans les organisations, les structures, les hommes.

Le changement peut seul permettre de sortir de l'équation destructrice " bonne gestion = réduction des capacités et hausse des prix ". L'enjeu du redressement des banques françaises n'est pas seulement de remise en ordre, c'est un enjeu de développement ; et seul le changement dans les organisations, dans les personnes et dans les logiques permettra que ce développement produise ses effets, pour les banques et pour l'économie française.

## 4

# Les éléments du changement

Les difficultés rencontrées par les banques françaises sont les difficultés de la transition d'une économie de financements administrés à une économie de marché. Cette transition s'est engagée en France depuis la fin des années 1960, elle s'est accélérée pour les établissements bancaires depuis le début des années 1980.

Sans doute parce qu'elle est trop profonde et trop diverse dans ses effets pour être gérée de manière centralisée, cette transition se déroule dans le désordre. Elle est difficile, parce qu'elle doit être réalisée dans des conditions de rentabilité, de concurrence, d'organisation, qui ne la facilitent pas. Elle est difficile, parce qu'elle concerne un univers régi par des règles dont la souplesse, la flexibilité, ne sont pas les qualités premières et sont parfois antinomiques avec les exigences de sécurité des systèmes de paiement. Créer les conditions les plus aptes à faciliter et accélérer cette transition tout en respectant les conditions de la confiance du public est essentiel pour les agents non bancaires de l'économie, comme pour les banques et les autres établissements financiers français.

Quand la décision a été prise, dans les années 1980, d'ouvrir le système bancaire français, l'objectif était bien identifié, pas le chemin à suivre. Ce qui permet à certains de considérer que les responsables de la modernisation du secteur bancaire et financier ont alors joué les apprentis-sorciers et qu'ils ont ouvert la boîte de Pandore sans savoir ce qui allait en sortir, doit obliger désormais à la plus grande rigueur dans les orientations et les décisions publiques affectant ces acteurs majoritairement privés que sont les banques. Ajouter du désordre au désordre, de la confusion à la confusion, n'est certainement pas le moyen de restaurer la confiance, clé de la prospérité.

Dans ce contexte, il est vital d'exploiter chaque opportunité. L'action doit être menée avec résolution. Elle est surtout immédiate. Le temps n'est pas l'ami des banques en difficulté.

Six conditions constituent les préalables au rétablissement de la situation des établissements bancaires français. Elles doivent leur donner une nouvelle aptitude au changement ; à ce titre, elles sont la voie du renouveau et déterminent les orientations à suivre et les propositions à adopter.

### 4 - 1 - Assurer la vérité des comptes

C'est la première urgence. Sans indicateurs crédibles et comparables de la situation des établissements bancaires français, toute promesse de redressement sera subordonnée à la crédibilité de ceux qui l'annoncent, toute information sur la situation de tel ou tel établissement devra être décryptée à la lumière de l'intérêt particulier de tel ou tel intérêt particulier - celui de la Banque de France, celui du corps d'origine de son Président, celui de la Direction du Trésor, parmi tant d'autres.

Les comptes bancaires sont une chose trop sérieuse pour être abandonnés à ces querelles. En ce sens, deux évolutions contribueront à l'amélioration d'une situation à long terme préjudiciable à tous les établissements ;

### **1 ) la banalisation de la comptabilité bancaire.**

Dans le cadre de la réforme de la comptabilité et de la création du Conseil National de la Comptabilité, il est souhaitable que les règles comptables applicables aux établissements bancaires soient les règles applicables à toutes les entreprises, compte tenu des spécificités que leur activité comporte pour l'arrêté des comptes et les provisions.

### **2 ) le renforcement du rôle de la Commission Bancaire.**

L'illusion du contrôle externe en matière de prévention directe des risques a montré ses limites lors de multiples incidents, en France et dans d'autres pays. Le contrôle externe par un corps d'inspection spécialisé, composé de professionnels aguerris, joignant le recul d'un regard extérieur et indépendant à l'acuité fournie par la multiplicité de leurs expériences d'audit et d'enquêtes, n'est jamais plus efficace que lorsqu'il se consacre à l'information du contrôle interne, c'est-à-dire des dirigeants et des actionnaires qui les mandate.

Dans cette perspective, il est souhaitable que le rôle de la Commission Bancaire se recentre sur cette mission d'inspection et d'information du contrôle interne. La condition de l'efficacité de cette mission est la responsabilité effective des dirigeants et des administrateurs, et la clarté des liens entre les actionnaires et l'entreprise bancaire.

### **4 - 2 - Mobiliser les hommes**

Des banquiers doivent diriger les banques, et tout banquier doit pouvoir espérer devenir dirigeant de sa banque. Trois dispositions peuvent permettre une évolution de la gestion des ressources humaines et du recrutement des dirigeants :

**1 ) La professionnalisation du secteur bancaire est une composante du redressement.**

Cette professionnalisation peut être garantie au niveau des dirigeants des établissements bancaires par l'application rigoureuse des textes régissant le passage des fonctionnaires du secteur public vers des sociétés privées opérant dans le secteur dont ils étaient en charge.

Il appartient aux actionnaires de chaque établissement de déterminer s'ils renforcent les dispositions prévues par la loi, et souhaitent rendre les dirigeants pleinement responsables de leur gestion, notamment en exigeant de chaque fonctionnaire mandataire social la démission de son corps d'origine.

La professionnalisation sera renforcée au niveau du personnel des établissements bancaires par la liberté de gestion des carrières et des organisations accordée à chaque établissement ( 4 - 3 ).

**2 ) La suppression du décret de 1937 permettra l'aménagement négocié des horaires de travail.**

Cette suppression est notamment la condition de la mise en place, dans les banques concernées, des nouveaux canaux de la relation bancaire ; plate-formes téléphoniques, etc.

**3 ) La mise en place d'une gestion prévisionnelle de l'emploi et des carrières au sein des établissements constitue une priorité.**

L'absence de prévision et de gestion de la pyramide des âges, des métiers et des carrières au sein de certains établissements bancaires a été encouragée par l'absence de responsabilité sociale des dirigeants des banques AFB ou des banques nationalisées (annexe 2 ).

La mise en oeuvre d'une flexibilité de l'emploi et des carrières, de la mobilité géographique et professionnelle et la gestion de la pyramide des âges suppose une visibilité plus forte sur les évolutions individuelles possibles. Au sein de chaque établissement, il convient d'encourager la mise en place d'une gestion prévisionnelle de l'emploi, en concertation avec l'ensemble des acteurs concernés;

#### **4 - 3 - Faire des banques des entreprises**

Les établissements bancaires et financiers doivent disposer de la même liberté dans la gestion de leurs effectifs, de leurs coûts d'exploitation, que celle dont ont appris à disposer les sociétés industrielles et commerciales.

Cette liberté est d'autant plus nécessaire que la compétition devient plus ouverte et plus dure, elle est d'autant plus justifiée que les conditions d'exploitation de la banque à réseau comme celles de la banque aux entreprises vont se modifier davantage.

1 ) Les dirigeants des établissements bancaires doivent exercer les responsabilités qui sont celles de tout chef d'entreprise, en particulier dans la gestion des ressources humaines, des carrières et des rémunérations.

Dans ce but, il convient que soient assurées les conditions d'une simplification de la hiérarchie et que chaque établissement puisse négocier les conditions de travail qui correspondent à sa stratégie, à ses marchés et à ses clients.

2 ) Une entreprise dispose de la liberté d'adapter ses tarifs et ses coûts à la situation concurrentielle et à ses objectifs. L'application de règles de marché dans le système bancaire comporte deux points :

- La dérégulation des conditions créditrices.

Le bas niveau des taux d'intérêt permet d'envisager une sortie aménagée du principe de non-rémunération des comptes créditeurs

- La facturation des chèques et la dérégulation des commissions

Il faut profiter du bas niveau des taux pour autoriser sous conditions la rémunération des dépôts à vue et préparer ainsi les établissements bancaires français à l'intégration financière européenne, qui aboutira au même résultat

3 ) Une entreprise dispose de la capacité d'innovation dans les produits et services. La majorité des nouveaux produits et services bancaires ont été le fait des avantages fiscaux consentis à tel ou tel type de placement, pas de l'innovation bancaire. Dans le cadre d'une stabilisation de l'offre fiscale et d'une simplification de l'impôt, la capacité d'innovation bancaire devrait trouver tous les moyens de s'exprimer.

#### **4 - 4 - Développer une concurrence équitable**

Le problème de concurrence n'est pas celui du Livret A, du Livret Bleu ou des dépôts des Notaires. Il y a quelque chose de surréaliste ou de désolant à voir les Présidents des plus grands groupes bancaires français s'acharner autour de ces symboles. Comment s'expliquer tant d'énergie dépensée à si peu de chose, et comment comprendre l'appréciation des débats ? La suppression du " Non-non " et la rémunération des dépôts à des prix de marché viendront réduire peu de choses l'avantage concurrentiel des distributeurs de livrets défiscalisés.

Les vraies questions de concurrence sont des questions de vérité des tarifs et des prix ; ce sont ensuite des questions de fonds propres ou de quasi-fonds propres acquis, et de propriété du capital.

1 ) Le système français est pollué par des établissements qui n'ont pas à rémunérer leur capital, par suite de la négligence ou de l'inexistence de leur actionnaire et des administrateurs qui le représentent.

Un établissement qui ne rémunère pas son capital est un établissement qui fausse la concurrence, et qui détruit le système dans lequel il s'est inséré.

Les banques françaises sont pénalisées par la concurrence d'établissements qui sont nés pour remplir une mission de service public, qui ont survécu après la disparition de cette mission, qui sont subventionnés pour préserver leurs statuts dans un univers banalisés, et qui peuvent en toute impunité économique casser les prix, acheter des parts de marché, fabriquer une fausse concurrence. Dans cet ensemble fragmenté, le problème majeur est posé par le maintien en l'état d'établissements que la concurrence aurait fait disparaître, et de certaines entités parmi ces IFS qui ont été créées pour remplir des fonctions spécifiques, à des moments et pour des besoins spécifiques<sup>(3)</sup>. Dans la plupart des cas, soit que ces besoins aient disparu, soit qu'ils puissent être couverts par des établissements banalisés, ces établissements ont survécu aux raisons qui les avaient créés. De fait, et non de droit, ils se sont banalisés ; c'est ainsi que la Caisse des Dépôts s'est vu rappeler récemment par la Cour des Comptes la faiblesse de son engagement pour le financement social. Consommateurs de fonds publics et bénéficiant de la garantie de l'Etat, ils constituent un élément déstructurant pour le système bancaire français.

Il convient dans ce cadre d'envisager l'entrée dans le droit commun des entreprises de l'ensemble des Institutions Financières Spécialisées, notamment en favorisant la reprise de certaines d'entre elles par les banques commerciales.

2 ) Certains établissements ont pu se constituer une fortune déterminante pour leur position concurrentielle et pour le développement de leurs en cours, du fait de priviléges antérieurs ou de la négligence de l'Etat actionnaire. Il convient d'examiner les conditions

(3) Groupées au sein du GIFS, les douze IFS représentaient au début de 1995 1 320 MdF de total de bilan, 1 180 MdF d'encours de prêts, un produit net bancaire de 16,4 MdF et des effectifs de 10 500 personnes.

Elles se présentaient ainsi dans le document institutionnel publié par le GIFS :

*"Acteurs majeurs du financement de l'économie, les institutions financières spécialisées ont été instituées par la loi bancaire de 1984, comme établissements de crédit auxquels l'Etat a confié une mission permanente d'intérêt public.*

*A côté de cette mission permanente, les IFS se sont diversifiées dans le secteur concurrentiel, mais également à l'étranger (Europe, USA) notamment par le biais de partenariats."*

de constitution des fonds propres, comme des quasi-fonds propres ou des fonds de garantie, dont disposent les établissements mutualistes ou coopératifs et des Caisses d'Epargne, afin de clarifier la légitimité de leur propriété, les conditions de leur rémunération, et, le cas échéant, de considérer leur attribution optimale.

3 ) La mobilité du capital distingue les établissements mutualistes ou coopératifs des établissements privés. La situation actuelle permet aux établissements mutualistes de faire leur marché parmi les établissements du secteur privé, sans que ceux-ci aient de leur côté une liberté analogue d'acquérir des établissements du secteur mutualiste.

Cette situation n'est pas propre au secteur bancaire ; elle se retrouve par exemple dans le domaine des assurances. Elle n'est pas davantage propre à la France ; de nombreux systèmes bancaires connaissent deux ou plusieurs systèmes de propriété et de détention des établissements bancaires.

Cette situation constitue en réalité une distorsion de concurrence aux effets limités, parce qu'il est bien peu d'établissements privés en position d'acquérir, de manière significative, des établissements mutualistes ou les filiales de ces établissements.

En revanche, en limitant les possibilités d'entrée de grands acteurs internationaux dans le système français, elle constitue une protection réelle et donne au système un temps d'adaptation qu'il convient de mettre à profit.

Il convient sans doute d'examiner les solutions qui permettent, notamment à travers la filialisation des activités, de permettre une évolution des frontières des groupes bancaires mutualistes et privés, de les laisser respirer, de les placer progressivement dans une obligation plus rigoureuse de rémunération de leurs fonds propres, tout en préservant la logique de chaque système, tout en sauvegardant la force et la dynamique du secteur mutualiste et coopératif français. Il faut distinguer deux phases successives :

- au cours d'une première période, à court-moyen terme, le système bancaire et financier français peut capitaliser sur ses points forts, et notamment les établissements mutualistes ou coopératifs, pour réaliser les restructurations nécessaires, accroître sa capacité bénéficiaire, et surtout renforcer ses fonds propres :

- au cours d'une seconde période, la spécificité du secteur mutualiste et coopératif peut constituer une faiblesse, dans la mesure où elle interdirait à certains établissements de s'intégrer au marché européen ou global. Il conviendrait alors d'examiner à quelles conditions et sous quelles réserves les établissements des secteurs mutualistes et coopératifs pourraient faire l'objet d'acquisition de la part d'établissements du secteur privé.

C'est bien en permettant à chaque catégorie d'acteur d'aller au bout de sa propre logique, d'employer les méthodes et les moyens qui sont dans cette logique, que le système pourra bénéficier d'une concurrence redevenue saine, parce qu'équilibrée.

#### **4 - 5 - Gérer les effets de la concurrence.**

Le premier rôle de la concurrence est celui de la sélection naturelle des meilleurs.

Dans le système bancaire français, la concurrence ne joue pas ce rôle de sélection naturelle. L'intervention des pouvoirs publics est là pour l'empêcher. A juste titre, quand il s'agit de reconnaître la spécificité d'un secteur qui repose tout entier sur la confiance, et ne peut supporter à n'importe quelles conditions n'importe quelle défaillance d'un de ses membres. A grand danger, quand elle aboutit à récompenser l'échec et à punir le succès.

A plus grand danger encore, quand elle fausse le jeu de la concurrence, en la concentrant sur les prix, en l'aggravant de priviléges, et en lançant de nouveaux acteurs dans l'arène.

Le retour à des conditions normales de concurrence doit emprunter trois voies complémentaires :

1 ) les autorités de tutelle doivent informer plus vite et plus complètement les actionnaires et les clients des établissements bancaires en difficulté. La fonction essentielle de l'autorité de tutelle consiste à informer ceux qui exercent le pouvoir sur l'entreprise - les actionnaires et leurs mandataires - plus qu'à intervenir elle-même.

2 ) si les mécanismes de marché ne permettent pas, à eux seuls et dans leur brutalité, de résoudre les problèmes posés par une défaillance bancaire, il faut que l'action des autorités de tutelle et des pouvoirs publics permette d'arriver au même résultat - protéger le système bancaire des conséquences d'une défaillance, ne suppose jamais donner à l'établissement défaillant les moyens de survivre et de concurrencer les autres banques. Le rôle des autorités de tutelle et des pouvoirs publics consiste à employer tous les moyens pour sortir l'établissement défaillant du marché, assurer l'indemnisation des clients, et protéger les autres banques des conséquences éventuelles d'une défaillance;

Il convient, dans cette perspective, d'étudier tous les moyens permettant, dans des conditions équitables pour l'ensemble des actionnaires, pour les contreparties et pour les salariés, de sortir un établissement défaillant du marché. Le rôle de la Commission Bancaire dans cet exercice peut être central.

3 ) les établissements bancaires disposant de ce privilège considérable qu'est la garantie de l'État doivent assurer à leur actionnaire une rentabilité égale à celle des banques du secteur concurrentiel. Toute autre situation consiste en une subvention qui devrait être justifiée et validée par celui qui la paie - le contribuable - c'est-à-dire votée par le Parlement.

#### **4 - 6 - Favoriser la différenciation des établissements**

La banque a développé à l'abri d'un statut unique des métiers et des fonctions différents.

Cette tendance s'est trouvée encouragée par la situation qui a prévalu dans les années 1980. Dégageant des résultats insuffisants sur l'exploitation courante de leur réseau, les banques ont été conduites à rechercher d'autres activités, d'autres types de prestations, pour afficher des résultats positifs. Elles ont été conduites à multiplier les concours à l'immobilier, à développer massivement leurs activités de marché, voire à s'engager dans des opérations dites "spéciales".

Cette situation a atteint un degré tel qu'elle interdit à l'actionnaire et à l'administrateur représentant l'actionnaire d'exercer utilement son contrôle sur l'établissement.

Cette situation a atteint une complexité telle qu'elle rend moins opérant ou moins aisément le contrôle externe de la Commission Bancaire. Elle nourrit par ailleurs des confusions d'intérêt, des abus de position dominante ou ces utilisations d'informations d'initiés qui constituent un handicap significatif pour la banque à tout faire.

Cette situation doit trouver son remède dans la filialisation ou la séparation par métiers des activités.

Il apparaît ainsi souhaitable que les activités d'intermédiation financière et les activités de gestion pour compte de tiers fassent l'objet d'une filialisation.

Cette filialisation contribuera à la différenciation des établissements généralistes, et peut leur permettre de dégager des économies d'échelle en regroupant certains moyens.

Elle préparera l'intégration des prochaines Directives européennes en instaurant une logique de métiers et de fonctions, donc de marché, en lieu et place d'une logique dominée par les statuts professionnels, donc par l'administration.

C'est la condition d'un contrôle amélioré, d'une visibilité plus aisée, d'une gestion des risques facilitée, et surtout de relations plus claires et plus saines avec leurs clients et avec leurs actionnaires.

## Conclusion

L'avenir des banques françaises n'est écrit nulle part. Il ne dépend en premier lieu d'aucune réforme, d'aucune loi. Il sera le fait du marché, c'est-à-dire des relations des banques françaises avec leurs clients, avec leurs actionnaires et avec leurs concurrents.

L'analyse des atouts des banques françaises sur leurs marchés et dans leur environnement ne conduit pas à la résignation.

Toute analyse des marchés des clients, particuliers, entreprises, professionnels, collectivités publiques, montre l'étendue des besoins de services financiers non couverts et des possibilités de développement de prestation de services financiers, tant pour la banque de détail que pour la banque de gros.

Toute étude à long terme des activité bancaires et financières illustre en même temps une recomposition importante des sources de revenus des activités bancaires et financières, des valeurs ajoutées dégagées dans chaque segment d'activité, donc des conditions d'organisation des métiers, des structures et de la concurrence. Elle situe la nécessité de stratégies différencierées, affirmées, solides.

Ces stratégies demandent moins seulement des fonds propres et des moyens techniques que de l'imagination et de la volonté ; l'imagination pour déceler les nouvelles plages de développement possibles, les explorer, les investir ; la volonté, pour mobiliser les hommes et les moyens disponibles sur ces objectifs de développement, plutôt que se résigner à appliquer les recettes banales de la productivité et de la réduction des moyens.

La vraie réforme des banques françaises est celle qui a pour objectif le développement du secteur bancaire français, et non son maintien en l'état. La seule réforme qui soit urgente, c'est celle qui permettra aux banques de créer les nouveaux produits, les nouveaux services dont les Français et les entreprises ont besoin. Et c'est celle qui justifiera de nouveaux flux de revenus par une valeur ajoutée supérieure. C'est seulement les banques, les centres d'activité, qui ne répondraient pas à ces développements, et qui s'avéreraient incapables de progresser en apportant une valeur ajoutée supérieure, qui mériteraient de disparaître. Mais il n'est nul besoin de réforme pour cela - le marché, un marché concurrentiel, s'en chargera.

Il faut oublier le mot réforme, ou plutôt n'attendre d'une réforme centralisée et administrée que ce qu'elle peut donner - c'est-à-dire une direction, des incitations, des pentes. Les pouvoirs publics comme le législateur peuvent créer par la réforme les conditions favorables au changement, mais la réforme ne sera rien sans le changement au sein des organisations bancaires, sans la volonté de développement des banques françaises, sans la motivation et l'incitation par des relations claires, objectives, avec leurs clients et leurs actionnaires.

Toute évolution de la loi, du règlement, des conventions, des statuts, sera bénéfique si elle permet aux banques de renforcer cette relation, de mieux s'y adapter et de mieux la gérer. Elle agravera les difficultés des banques françaises si elle perturbe cette relation, limite les capacités de changement et d'adaptation, fausse la concurrence, fût ce pour protéger, pour garantir, pour contrôler.

Le véritable défi est celui de l'aptitude au changement des banques françaises. C'est le défi du développement ; et ce défi est celui des marchés des clients.

## Annexes

### 1 - La banque a besoin du marché financier :

- pour vendre des risques qu'elle ne veut pas ou qu'elle ne peut pas conserver dans son bilan ; c'est le propre des mécanismes de titrisation ;
- pour valoriser ses concours à des entreprises jeunes en développement, après qu'elle ait contribué à leur démarrage et qu'elle cherche la liquidité de sa participation ;
- pour exercer avec profit l'ensemble des fonctions de conseil et de service aussi bien aux sociétés qu'aux investisseurs.

La culture bancaire traditionnelle a vu dans le marché boursier un concurrent, voire un ennemi. Il fallait convaincre le chef d'entreprise de recourir au crédit plutôt qu'au marché des fonds propres ; il fallait dissuader l'entreprise d'émettre pour la décider à emprunter. Il doit être clair que les banques françaises ne pourront pas financer la croissance, répondre aux nouveaux besoins de leurs clients et participer au redémarrage de l'économie, si elles ne s'appuient pas sur un marché ouvert, large, liquide et actif. Elles ont tout à gagner à la création, au développement d'un tel marché, c'est-à-dire à la poursuite d'un mouvement engagé depuis le milieu des années 1985, et qui entre dans une phase cruciale, du fait d'une concurrence plus ouverte que jamais entre les différents marchés boursiers, qui tous luttent pour attirer les mêmes grands intermédiaires, les mêmes grands investisseurs internationaux, les mêmes grands émetteurs.

Il faut déplorer que la titrisation se heurte en France à une interprétation conservatrice de la loi et à un contrôle restrictif des opérations. La titrisation constitue la respiration naturelle du bilan de la banque, un lien précieux entre les risques que la banque porte dans ses engagements bilantiels, donc consommateurs de fonds propres, et la communauté des investisseurs intéressés par la rémunération de leur prise de risques. Il est frappant de constater que les cadres rigides d'organisation de la profession bancaire ont dispensé la majorité des établissements de consacrer à la sélection, à la formation, à la promotion des hommes, la part qui aurait été nécessaire, et que la surprotection détermine en définitive un appauvrissement collectif.

### 2 - Il convient d'examiner la nécessaire gestion prévisionnelle des effectifs bancaires en fonction de ces trois éléments :

- le déséquilibre de la pyramide des âges fait apparaître des départs massifs d'agents et de cadres dans les années 2005 - 2010. Certains établissements verront ainsi partir entre la moitié et le tiers de leurs cadres en quelques années.
- le secteur bancaire fut un bassin d'emploi protégé de la concurrence internationale, donc légitimement soustrait aux efforts de productivité qui s'imposaient à l'industrie et aux services non financiers. Cette vision partagée dans les années 1980 - rappelons les recrutements forcés de milliers d'employés à la Banque de France et dans les établissements nationalisés, en 1982 ! - n'est plus de mise dans les années 1990. Par le biais des subventions aux établissements en difficulté, de la mise en jeu de la garantie de l'État, par le biais aussi des conditions qui leur sont faites, par le biais enfin de la sous-rémunération du capital, le système bancaire français fragilise les acteurs privés de l'économie et contribue, directement ou indirectement, à les affaiblir face à leurs concurrents.

- l'évolution des besoins, sur le marché des entreprises comme sur celui du service aux particuliers, fait apparaître une réelle demande de personnel qualifié, apte au conseil, à la mise en oeuvre d'outils de diagnostic et d'analyse informatisés, capable de faire appel à des ressources spécialisées pour assurer un service de généraliste. Elle révèle dans le même temps la quasi-disparition des agents d'exécution employés à des tâches administratives ou au traitement au guichet des opérations courantes, celles-ci étant de plus en plus déportées sur des automates et dématérialisées. Dans cette perspective, la reconversion des personnels touchés par les suppressions de postes n'apporte qu'une réponse partielle au redéploiement de l'emploi bancaire.

# LES COMPTES À VUE EN EUROPE

**Sauf en France, les banques européennes vivent sous un régime de double liberté : un intérêt minime est servi sur les dépôts à vue, mais les services de caisse sont payants. Cet équilibre commercial n'a souvent été atteint qu'après une phase de concurrence exacerbée.**

À l'heure où la perspective de la monnaie unique européenne gagne en crédibilité, il est tentant de comparer les usages bancaires des différents pays. Parmi ceux-ci, l'interdiction de rémunérer les dépôts à vue, en contrepartie de la gratuité des chèques et des opérations élémentaires, constitue une spécificité française. Les expériences étrangères de libre et entière négociation des conditions tarifaires montrent qu'après une phase tumultueuse de guerre commerciale où le client se voit proposer des offres alléchantes, les taux versés se stabilisent ensuite à un niveau faible tandis que toutes les opérations sont systématiquement facturées.

Prenons comme exemple la Grande-Bretagne, pays où la déréglementation a été le plus rapidement menée. Les comptes créditeurs y sont actuellement rémunérés entre 0,2 et 0,5 % l'an. Encore faut-il généralement que leur solde soit supérieur à 1 000 livres, soit environ 8 000 francs. En revanche, les taux d'intérêt appliqués en cas de découvert montent jusqu'à 29,8 %, auxquels s'ajoutent des frais fixes d'utilisation variant de 5 livres par mois à 3,5 livres par jour. Il est vrai que la notion de taux usuraire n'existe pas au Royaume-Uni... On pourrait ajouter que les virements interbancaires sont facturés 20 livres, que les retraits effectués sur les distributeurs automatiques de billets d'un réseau non affilié sont également payants. Dans une large mesure, la bonne profitabilité des banques britanniques prend sa source dans cette tarification.

Autre pays où la guerre du passif a été virulente, l'Espagne. Après s'être livrées au début des années quatre-vingt-dix à une surenchère, proposant plus de 14 % aux détenteurs de « supercuentas », les institutions financières espagnoles ont accusé le coup. Dans la grande majorité des cas, les comptes courants n'offrent plus qu'une

rémunération symbolique de 0,1 % l'an. Obtenir un meilleur taux implique de laisser un solde moyen significatif : plus de 25 millions de pesetas, soit 100 000 francs, pour un rendement de 4,9 %. Mais, là aussi, chaque opération et chaque écriture est comptabilisée : il n'est pas rare que le client doive payer *in fine* pour la tenue de son compte, malgré un solde positif. Rappelons enfin, pour mémoire, que depuis longtemps en Allemagne la rémunération des dépôts à vue est comprise entre 0 et 0,5 %.

## L'équilibre des relations

Une fois la réglementation des comptes à vue libéralisée, la compétition sans frein que les établissements se livrent pour capter les dépôts amplifie le risque systémique, comme les Etats-Unis l'ont vécu après la suppression de la réglementation « Q ». Se combinant avec la montée en puissance des nouvelles technologies et l'arrivée de nouveaux acteurs, elle génère également une restructuration sévère des charges. Dans un deuxième temps, le client est mis à forte contribution.

En France, une large part des liquidités sont d'ores et déjà rémunérées, grâce notamment aux OPCVM de trésorerie ou encore aux comptes sur livret dont le dernier en date, le livret-jeune, offre 4,75 %. En revanche, d'après le CNC (*Bilans et perspectives des moyens de paiement en France*, sous la présidence de P. Simon), la tenue des comptes reste déficitaire pour les banques, malgré une productivité des services qui se situe parmi les meilleures. Trois facteurs expliquent cette situation. Les Français sont les plus importants utilisateurs de paiements scripturaux en Europe : 168 opérations par an et par personne contre 110 en Angleterre. D'autre part, les montants moyens par écriture ont baissé d'un tiers en sept ans, passant de 193 francs

à 136 francs. Enfin, la baisse des taux contribue à diminuer les recettes indirectes.

L'arrivée probable de l'euro peut signifier la fin de l'exception française en matière de dépôts à vue et de chèques. Un nouvel équilibre devra être trouvé. Au système bancaire français et à ses clients d'en imaginer les termes et les moyens, en évitant les turbulences initiales qu'ont connues les autres pays.

**Serge OPPENCHAIM**  
(1) 43 23 22 99

### Exemples de tarification au Royaume-Uni (mars 1996)

	Intérêts créditeurs		Intérêts débiteurs	
	Solde en livres	Taux	Commission	Taux
Barclays	> 1000	0,3 %	Découvert autorisé : + 5 £ par mois d'utilisation du découvert	19,2 %
Lloyds	< 1000	0,2 %	Découvert non autorisé ou dépassement de l'autorisation : + 15 £ par mois si découvert compris entre 15 et 200 £	29,8 %
	de 1000 à 5000	0,3 %	+ 30 £ par mois si découvert supérieur à 200 £	
	> 5000	0,5 %	Découvert autorisé : + 8 £ par mois d'utilisation	19,4 %
Midland	de 1000 à 2000	0,3 %	+ 7 £ par tranche de 10 £ dépassant le plafond autorisé	
	> 2000	0,5 %	Découvert non autorisé : + frais fixes	26,8 %
			Découvert autorisé : + 7 £ par mois d'utilisation	16,0 %
Natwest	> 1000	0,3 %	Découvert non autorisé : + 10 £ par mois	25,3 %
			Découvert autorisé : + 9 £ par mois d'utilisation	17,5 %
			Découvert non autorisé : + 3,5 £ par jour	29,5 %