Monsieur le Président de l’ AITB Rhône-Alpes, Auvergne,

Monsieur le directeur des diplômes, titres et certifications du CFPB Monsieur le délégué régional,

Mesdames et Messieurs les représentants des établissements de crédit,

Mesdames et Messieurs les maîtres de conférence,

Mesdames et Messieurs les membres de la délégation régionale,

Mesdames et Messieurs les diplômés 2012 de l’ITB,

Mesdames et Messieurs,

Je suis très honoré d’avoir été choisi comme parrain de la promotion 2012 de l’ITB. J’y suis d’autant plus sensible qu’il m’est arrivé par le passé d’enseigner au CFPB. Je sais que la structure régionale est particulièrement dynamique et est au cœur du bon fonctionnement du système bancaire en Rhône-Alpes. Je félicite bien entendu, chaleureusement tous les lauréats : vous avez consacré beaucoup de temps personnel à l’obtention de ce diplôme ; je vous souhaite une poursuite de carrière conforme à vos ambitions.

Votre carrière n’est pas toutefois déterminée dès ce soir. L’évolution rapide et permanente des métiers de la banque a des conséquences sur le rôle de ceux qui ont des responsabilités : elle les oblige à expliquer, à donner du sens, à convaincre clients et collaborateurs, elle les contraint à revoir en permanence les organisations. Tout ceci suppose une formation initiale, acquise avant d’entrer dans la banque ou après, régulièrement entretenue par la suite. La formation n’est pas « un plus facultatif » dont chacun peut bénéficier s’il en a le temps, elle est à mon sens « un devoir indispensable » ; elle fait partie inhérente de l’activité de chaque personne et encore plus de chaque cadre. J’en ai fait une des toutes premières priorités de mon action au sein de la Banque de France en Rhône-Alpes.

La réglementation et les techniques ne cessent en effet d’ajouter de la complexité, de modifier notre gestion et nos organisations. En matière de réglementation, la crise a eu une très grande importance. Les règles de gestion, la stratégie des établissements de crédit en sortent profondément transformées. L’objectif est évidemment d’empêcher que les événements que nous avons connus ne se reproduisent.

À ce jour, le travail n’est pas achevé, d’autant moins que nous ne sommes pas sortis des difficultés.

Bâle 2 et 3 notamment changent le modèle de l’entreprise bancaire : charge en fonds propres renforcées, contraintes de liquidité à court terme ou à plus long terme. À aujourd’hui, les questions sur la solvabilité sont selon la Banque de France derrière nous. Les banques françaises, qui ne sont d’ailleurs pas et de loin celles qui ont été le plus affectées par la crise, remplissent pratiquement déjà, ou vont le faire très prochainement, les obligations en fonds propres calculées selon Bâle 3. Il n’en va pas de même pour tout ce qui touche à la liquidité, facteur qui a été au cœur de la crise. Les banques françaises ont un ratio crédits sur dépôts particulièrement élevés, de l’ordre de 1.4. Si elles n’ont pas été beaucoup contraintes pendant toute la période 2008-2012 c’est parce que la Banque Centrale est intervenue, a fortement modifié ses modalités d’intervention, élargi le collatéral qu’elle acceptait.

Les difficultés spécifiques des banques françaises vis-à-vis de la nouvelle réglementation s’expliquent par le rôle central qu’elles jouent dans le financement de l’économie, contrairement à ce que l’on observe dans les pays anglo-saxons. Elles sont dues aussi à l’importance des flux d’épargne qui échappent au système bancaire : transfert d’une part de la collecte du livret A, sujet d’actualité, mais surtout importance de l’épargne placée en fonds communs et encore plus en assurance-vie, conséquence d’une fiscalité favorable à cet actif. Beaucoup de banques ont désormais décidé de donner une nouvelle priorité à la collecte de l’épargne de bilan, l’accord d’un crédit à une entreprise se double souvent d’une forte attention portée aux flux qui vont être apportés.

La crainte exprimée quant à un blocage des financements liée à cette réglementation sur la liquidité me paraît toutefois aujourd’hui en grande partie écartée. Les modalités de calcul des ratios ne sont pas figées ; elles vont être même assez profondément revues. Le premier ratio devrait être publié sous sa forme définitive au printemps 2013. Il contiendra des aménagements significatifs par rapport à sa première version. Le second ratio, de long terme, va être revu en profondeur.

Au total, compte tenu de la réintégration progressive d’une partie de l’épargne dans les bilans, du développement de la titrisation des crédits, le risque de « credit crunch » paraît limité, la seule difficulté réelle recensée à ce jour ayant trait au remplacement de DEXIA dans le financement des collectivités locales et des hôpitaux publics.

La réglementation prudentielle n’est pas toutefois le seul élément réglementaire qui ajoute à la complexité. Il y a bien sûr tout ce qui touche au « blanchiment », à la conformité. Vous savez cela aussi bien que moi. J’aimerais développer un autre point.

La crise a souligné la nécessité d’expliquer au client les décisions : les raisons d’un accord de crédit ou d’un refus, le pourquoi des placements qui sont suggérés. Il n’est évidemment pas aisé de donner un accord de crédit avec des entreprises dont la situation peut être relativement fragile, qui n’ont pas de visibilité. Mais, si je me réfère à mon expérience de la médiation du crédit, dans deux tiers des cas un accord de prêt ou un maintien des lignes a été obtenu, alors même que le banquier avait refusé dans un premier temps. Pourquoi ? Souvent, le refus initial était lié à des incompréhensions, une insuffisance d’écoute de part et d’autre. La situation s’est améliorée lorsque les banques ont décidé de moins déléguer le pouvoir de dire « non », c'est-à-dire lorsque le dossier remontait et était examiné par un œil extérieur au premier processus de décision. De même, beaucoup d’épargnants se sont sentis grugés lorsque la valeur des actifs, que leur banquier leur avait vendus, a fortement baissé. Toutes les informations leur avaient été données… en petits caractères. C’est le pourquoi de l’importance donnée à la connaissance du client dans la directive MIF et celui de la mission confiée à l’AMF et l’ACP, à laquelle la Banque de France participe, de contrôle de la commercialisation des produits financiers.

L’organisation des métiers de la banque a aussi tendance à évoluer sous l’effet des techniques. Je ne parle pas des produits sophistiqués qui ont déclenché la crise, dont la conception et l’échange n’auraient pas été possibles sans économie numérique.

Plus concrètement et près du terrain, il est de moins en moins fréquent d’entrer dans les agences pour effectuer des opérations classiques : celles-ci se font de plus en plus par le biais d’internet. Lorsqu’un client entre, il dispose souvent déjà d’une information, il a parfois effectué une étude de marché. Il a par exemple une ébauche de plan de financement de son projet immobilier, s’est intéressé aux taux d’intérêt que vous pratiquez ainsi qu’à ceux de vos confrères. Ce qu’il veut, c’est un avis d’expert, c’est être capable de bénéficier d’un plus qui va déclencher son achat. La personne qui l’accueille n’est peut-être pas une spécialiste de toutes les questions, mais elle doit être capable d’écouter, d’apporter la réponse appropriée en un temps rapide, quitte à se référer à des bases de données ou entrer en relation avec l’expert du domaine. Le conseiller en placements de même doit être capable de proposer le produit adapté aux besoins du client qu’il saura faire parler, dont il saura surtout conquérir la confiance.

Tout ceci ne fait que souligner l’importance de la formation de base et permanente, d’autant plus essentielle pour les cadres qu’ils sont avant tout des managers. Le cadre dispose d’une expertise technique. Il est aussi et peut-être principalement celui qui sait donner du sens à tous ces changements, qui sait expliquer la politique de son établissement pour mieux motiver ses équipes et leur faire partager les objectifs de la banque. Le cadre peut être celui qui se charge d’expliquer au client, il peut être également celui qui aide ses collaborateurs à le faire directement, qui les accompagne. Il doit aussi savoir piloter les évolutions, remettre en cause ses organisations pour les rendre optimales. Cela suppose beaucoup de savoirs, une forte capacité de synthèse, d’écoute, un sens pédagogique. Les formations telles que celles proposées par le CFPB aident évidemment à poursuivre ces objectifs.

Le rôle du cadre va-t-il changer avec l’arrivée de la génération Y sur laquelle on a beaucoup glosé. Les recrues de cet âge sont en tout petit nombre à la Banque de France, il y en a sans doute un peu plus dans vos établissements et de nombreux diplômés de ce soir en font partie. Je ne vois pas bien pour le moment de différences en termes d’implication.

Chez moi, ce sont souvent de jeunes cadres et leur volonté que cela marche, leur volonté de réussir, est au moins aussi forte que celle des générations précédentes. Il est vrai qu’ils sont peut-être moins que les précédents attachés à l’entreprise : deux d’entre eux ont eu une expérience extérieure après être entrés à la Banque de France ; ils y sont revenus. Le troisième vous le connaissez, il vit son expérience extérieure et enseigne au CFPB, un peu trop vieux peut-être pour faire partie de la génération Y. Je ne sais pas s’il reviendra. Ce que je constate, c’est que pour les trois, la manière de travailler est différente de celle des plus anciens, en particulier pour ce qui concerne l’usage de ce que l’on appelle les NTIC. À la Banque de France, les réseaux informels via le net, ou les communautés de pratiques officielles sur le net commencent à se développer et finalement cela paraît très efficace. Le risque est évidemment que les managers plus anciens se sentent exclus ou sans prise, cherchant à brider les initiatives pour revenir à des modes traditionnels de fonctionnement d’un côté, laissant les choses se développer sans bien les maîtriser de l’autre. Il faut à mon sens savoir au contraire utiliser cette nouvelle efficacité pour mieux atteindre les objectifs, savoir reconnaître et valoriser la méthode au service du but à atteindre. Une transmission des savoirs, des acquis de l’expérience, à travers de nouveaux outils peut réconcilier les approches et aider les anciennes générations à prendre en charge les nouvelles, faciliter l’intégration des plus jeunes. La formation a un rôle à jouer dans cette approche et aider à la diffusion de ces nouvelles modalités de travail.

La prévention des risques psycho-sociaux fait aussi désormais partie des priorités que l’employeur doit prendre en charge et que le cadre doit gérer. À mon sens pour autant, ce n’est pas vraiment une nouveauté. Un manager se doit évidemment d’être attentif au fonctionnement de son unité, à la cohésion et à l’efficacité globale de son équipe, de même qu’il doit être à l’écoute des individus. Les entretiens réguliers avec chacun, les réunions participatives, sont des éléments clé du succès. Il importe bien entendu aussi de veiller à l’employabilité de ses collaborateurs : un moyen est de les inciter à apprendre régulièrement des activités nouvelles, à prendre en charge de nouveaux aspects de leur métier.

La clé du bien être au travail réside en effet dans la capacité à maîtriser ce qui vous est demandé, dans la réalisation de votre activité en toute autonomie.

Une évolution me paraît de ce point de vue devoir être encouragée. La Banque de France, et je pense la banque en général, ont longtemps été marquées par une culture du contrôle a priori et assez systématique. Il faut savoir passer de cette approche à celle de la maîtrise des risques où les contrôles a posteriori sont dosés en fonction du professionnalisme des agents qui travaillent avec nous, les résultats du contrôle sont utilisés pour les aider à progresser, mettre en place des actions de formation.

Au total, je me réjouis de voir que le management, en plus de la connaissance de l’environnement financier et des techniques de banque, fait partie des formations importantes du CFPB. Cela m’apparaît essentiel. Les échanges entre pairs, avec un accompagnement extérieur, sont un bon moyen de prendre du recul sur son action, de voir comment faire progresser les équipes avec qui l’on travaille, d’être à leur écoute pour finalement améliorer l’efficacité de son entreprise.

Je terminerai en félicitant de nouveau et chaleureusement tous les étudiants de la promotion dont je suis le parrain. J’espère que je leur porterai chance, qu’ils soient animés par la volonté d’innover, de renforcer la performance collective de leur équipe, c’est ce qui fera l’intérêt de leur carrière et finalement j’en suis certain sera la clé de leur réussite individuelle.