

## « CROISSANCE, REGULATION et TRANSFORMATION DU MODELE ECONOMIQUE DES BANQUES »

Conférence animée par Georges PAUGET pour les membres  
de l'AITB Midi Pyrénées le 21 mars 2013 à Toulouse.

*L'ITB forme des  
cadres bancaires,  
L'AITB les rassemble.*

L'AITB Midi Pyrénées  
rassemble des  
diplômés de l'Institut  
technique de banque  
de sa région.

**Infos et réservations**  
des manifestations :  
[aitbmp@yahoo.fr](mailto:aitbmp@yahoo.fr)

**Accès membres :**  
[aitb.asso.fr](http://aitb.asso.fr)

**L'AITB Midi Pyrénées**

*Rencontres  
Professionnelles*

*Conférences  
thématiques*

*Echanges de  
bonnes pratiques*

*Mutualisation  
d'expériences*

*Veille technologique*

*Documentations*

L'AITB Midi Pyrénées a organisé le 21 mars dernier en partenariat avec le Crédit Agricole Toulouse 31 et la Toulouse Business School, une conférence débat sur le thème « Croissance, régulation et transformation du modèle économique des banques ».

Dans cette newsletter, nous souhaitons revenir sur cette conférence menée par Georges PAUGET, Président d' Economie, Finance et Stratégie et ancien Directeur Général de Crédit Agricole SA. Après un passionnant exposé Georges PAUGET s'est livré à un échange à bâton rompu avec les intervenants de la séquence débat. A travers quatre interviews, ces intervenants nous livrent leur vision d'un monde bancaire en mutation.



Excellente lecture,

L'équipe AITB Midi Pyrénées

### AU SOMMAIRE

#### ■ Interviews des intervenants à la séquence débat de la conférence

Michèle GUIBERT, Directrice Générale adjointe Crédit Agricole Toulouse 31

Samuel FRUGIER, Directeur du réseau Midi de LCL

Jean Claude GABILLON, Professeur de finance à Toulouse Business School

Dominique CHASTEL, Consultant – Formateur

#### ■ Album photos

#### ■ Agenda des prochains RDV AITB Midi Pyrénées

L'ITB forme des cadres bancaires, L'AITB les rassemble.

L'AITB Midi Pyrénées rassemble des diplômés de l'Institut technique de banque de sa région.

Infos et réservations des manifestations : [aitbmq@yahoo.fr](mailto:aitbmq@yahoo.fr)

Accès membres : [aitb.asso.fr](http://aitb.asso.fr)

L'AITB Midi Pyrénées

Rencontres Professionnelles

Conférences thématiques

Echanges de bonnes pratiques

Mutualisation d'expériences

Veille technologique

Documentations

Rencontres Professionnelles

Conférences thématiques

Echanges de bonnes pratiques



**Michèle GUIBERT**  
Directrice Générale adjointe  
Crédit Agricole Toulouse 31

**Vous avez participé à la séquence débat de la conférence de Georges PAUGET ; Quelle est votre vision des problématiques de revenus de la banque de détail depuis le début de la crise ?**

Tout d'abord il ne faut pas perdre de vue que nos métiers sont étroitement liés à l'environnement économique : Tant que la croissance restera faible, voire négative comme en ce moment, les revenus de la banque de détail ne pourront pas connaître de progression notable. A cet aspect fondamental, structurel, il faut ajouter des phénomènes conjoncturels qui exercent une forte pression sur le PNB : évolution des taux, prix de la liquidité, contraintes sur les commissions, baisse des investissements. Or, nous aurions plutôt besoin de conforter ces revenus pour faire face à la hausse des charges, notamment fiscales, et à la montée des risques ! Dans ce contexte, nos principaux axes de travail doivent être la préservation de nos marges, l'équipement de nos clients en services à valeur ajoutée,

le suivi des clients en situation difficile, et bien sûr le développement de notre fonds de commerce. En parallèle, pour éviter l'effet de ciseaux baisse des revenus / hausse des charges, nous n'échapperons pas à un examen rigoureux de nos coûts de fonctionnement.

**Comment abordez-vous au Crédit Agricole Toulouse 31 les mutations induites dans la banque de réseau ?**

C'est un axe tout à fait primordial dans nos réflexions stratégiques. S'agissant du Crédit Agricole Toulouse 31, nous avons la chance d'exercer notre activité sur un territoire qui reste en développement. Pour la période 2009-2013, nous avons réalisé de forts investissements dans les réseaux, en ouvrant des agences de proximité et des agences spécialisées et en renforçant nos effectifs. En ce moment, nous investissons sur la relation client en mode multicanal, et le système d'information commun aux 39 Caisses régionales (NICE) va nous y aider. Nous testons de nouveaux modes de relation, en complément de nos agences traditionnelles ou 100% en ligne. Nous multiplions également les innovations sur les applications mobiles. Notre ambition est d'offrir à nos clients à la fois un relationnel de proximité et des services à distance performants. Pour la deuxième partie de la décennie, je pense que les évolutions vont s'accélérer, avec des impacts sur nos réseaux d'agences et sur nos métiers... c'est un défi passionnant que nous nous préparons à relever avec nos managers et toutes nos équipes !

L'ITB forme des cadres bancaires, L'AITB les rassemble.

L'AITB Midi Pyrénées rassemble des diplômés de l'Institut technique de banque de sa région.

**Infos et réservations** des manifestations : [aitbmp@yahoo.fr](mailto:aitbmp@yahoo.fr)

**Accès membres :** [aitb.asso.fr](http://aitb.asso.fr)

## L'AITB Midi Pyrénées

Rencontres Professionnelles

Conférences thématiques

Echanges de bonnes pratiques

Mutualisation d'expériences

Veille technologique

Documentations

Rencontres Professionnelles

Conférences thématiques

Echanges de bonnes pratiques

Mutualisation d'expériences

**Au cours de la séquence débat de la conférence du 21 mars dernier, vous avez exposé votre point de vue sur les problématiques de charge de la banque de réseau. Quelles sont, selon vous, les priorités auxquelles les principaux établissements de la place sont confrontés depuis le début de la crise?**



**Samuel FRUGIER**  
Directeur de réseau  
Midi - LCL

Les priorités auxquelles ont été confrontés les établissements de la place sont les mêmes à mon sens qu'au plan national, dans le désordre et pour faire court: -- Gérer au mieux un choc de liquidité sans précédent qui a déstabilisé à des degrés divers tous les acteurs de la profession et remis au devant de la scène des fondamentaux parfois oubliés, à savoir la nécessité de maîtriser et prioriser ses actifs (dont les encours de crédits), et la nécessité d'optimiser la collecte en la réorientant sur le bilan.

**Objectif :** s'assurer de disposer du carburant (qui devient plus rare et bien plus cher) pour faire le job : financer l'économie réelle s'agissant des banques de détail.

-- Dans un pays de culture "anti-banques" depuis 2 millénaires, encaisser une dégradation encore plus violente de l'image des acteurs financiers, touchant aussi nos collaborateurs en agences qui subissent aussi en incivilités les revers de fortunes des banques d'investissement!!

-- Dans ce contexte de crise économique, il faut également contenir le coût du risque, préserver ou limiter la casse en matière de rentabilité tout en assurant l'accompagnement de tous les clients, y compris ceux qui connaissent des difficultés conjoncturelles... Bref, un métier pas facile et finalement peu reconnu...

-- Et enfin préparer le choc de la régulation, la mise en place de contraintes très lourdes, peu adaptées à notre modèle français (et dans une moindre mesure européen) de banque universelle qui porte ses encours au lieu de les disséminer dans la nature. Bref, des contraintes d'un régulateur qui va laisser la voie royale aux acteurs anglo-saxons et pénaliser le métier de base de la banque de détail en France.

-- dernière priorité: expliquer, rassurer nos clients, être présent à leurs côtés: gagner en **proximité**.

**Comment transformer ces nouvelles contraintes en opportunités ?**

Le rôle d'une Entreprise, c'est d'être utile, tout simplement ! à son territoire, à ses clients, à ses

propriétaires.

Le boulot du chef d'Entreprise, c'est justement d'assurer le développement et la pérennité de son Entreprise et des emplois en gérant de nombreuses contraintes. Donc l'apparition de quelque contrainte que ce soit, celles que je viens d'évoquer notamment reste une mine d'opportunité et stimule l'intelligence, la remise en question et la créativité...

La nouvelle donne va nous faire passer d'un ancien monde à un nouveau monde de la Banque, sûrement passionnant, dans tous les cas plus exigeant :

-- Il faut repenser nos organisations et modes de distribution (simplification, multicanal, spécialisation, segmentation et j'en passe)

-- Il faut considérer comme incontournable et non comme facultative la **conformité** de nos opérations et ventes

-- Pour ma part, je suis convaincu que notre métier doit se tourner vers une approche "clients" versus l'approche historique, plutôt "produits" avec pour finalité la satisfaction des clients, qui passe aussi par la satisfaction des collaborateurs.

-- Il faut que chaque client soit connu et reconnu. Dans un marché de masse, il faut généraliser la personnalisation de la relation client.

Tout cela va nous obliger à être imaginatif, et dans notre monde plutôt conservateur ou traditionnel, c'est déjà une belle opportunité!!!

*L'ITB forme des cadres bancaires, L'AITB les rassemble.*

L'AITB Midi Pyrénées rassemble des diplômés de l'Institut technique de banque de sa région.

**Infos et réservations** des manifestations : [aitbmp@yahoo.fr](mailto:aitbmp@yahoo.fr)

**Accès membres :** [aitb.asso.fr](http://aitb.asso.fr)

## L'AITB Midi Pyrénées

*Rencontres Professionnelles*

*Conférences thématiques*

*Echanges de pratiques*

*Mutualisation d'expériences*

*Veille technologique*

*Documentations*

*Rencontres Professionnelles*

*Conférences thématiques*

*Echange de bonnes pratiques*

*Mutualisation d'expériences*

**Lors de la séquence débat, vous avez apporté un éclairage macroéconomique à la vision de Georges PAUGET. Selon vous quel scénario, évoqué par Georges PAUGET dans son livre « Le Grand saut », semble le mieux correspondre à cette crise qui dure ?**

Hélas, le scénario qui me semble le plus probable est, pour la France, celui d'une croissance ralentie. Sans réformes profondes accompagnant une réduction des dépenses publiques de 1,5 points de PIB par an durant 4 à 5 années, il ne pourra y avoir d'allègements fiscaux sur les résultats des

entreprises, il n'y aura pas de relance du secteur privé et il n'y aura pas de baisse du chômage, ni même de baisse de la dette publique. On oublie trop que sans rentabilité forte, il n'y a ni investissement privé, ni innovation. L'économie reste structurellement atone. Dans ce contexte, les relances dites « keynésiennes » par la dépense publique seraient des erreurs dramatiques. Les seules politiques de croissance sont des politiques combinant réduction des dépenses publiques et incitations fiscales et sociales fortes. C'est la dépense privée qu'il faut relancer, pas la dépense publique, celle d'un Léviathan insatiable.

Au niveau européen, il est clair que la Grande Bretagne cherche son salut seule, que la France se complait dans une langueur sans fin et que l'Allemagne est un peu comme un athlète aux muscles tendus mais qui n'a pas pris sa vitesse. L'Allemagne a montré comment on pouvait restaurer une compétitivité dégradée et contenir le chômage, mais elle n'a pas montré, de manière évidente, comment transformer ces atouts potentiels en différentiel significatif de croissance. Toutefois, sans elle, il est clair que l'euro aurait explosé depuis longtemps. Il ne faut pas s'attendre, dans le futur proche, à un approfondissement substantiel de la solidarité européenne. La confiance réciproque, nécessaire dans ce cheminement, n'existe pas.

**Quel sera l'impact de ces évolutions sur les établissements bancaires et leur rôle dans le financement de l'économie ?**

La réglementation touffue et désordonnée du secteur est inquiétante. Elle est insuffisamment réfléchie et largement inopportune dans la conjoncture actuelle. Loin de renforcer elle paralyse. C'est un peu comme si après la guerre on avait prolongé la ligne Maginot. Fondamentalement l'approche « bottom up » du système de Bâle est sans doute impropre à identifier les grands facteurs et les grandes classes de risque.

La banque de réseau, globalement, marche au rythme de l'économie domestique. Elle devra, sans doute, alléger sa couverture territoriale. Mais parallèlement, elle devra revenir à ses fondamentaux, concentrer plus de compétences et de conseil, traiter la « soft information » ce qui la distingue clairement des banques internet. Il faut du reste mettre en synergie ces deux circuits complémentaires. La banque d'investissement et de marché, par nature plus internationale peut être découplée du marché interne et avoir, à terme plus de dynamisme. Mais il faut là, une vraie stratégie, sans démanteler dans la précipitation, les équipes et sans se priver dans la hâte de précieuses compétences. Cependant, on ne discerne plus de vraie stratégie de place tant au niveau français, qu'au niveau européen. On est trop dans le contrôle, pas assez dans la construction du futur.



**Jean-Claude GABILLON**  
Professeur de Finance  
Toulouse Business School

*L'ITB forme des cadres bancaires, L'AITB les rassemble.*

L'AITB Midi Pyrénées rassemble des diplômés de l'Institut technique de banque de sa région.

**Infos et réservations** des manifestations : [aitbmq@yahoo.fr](mailto:aitbmq@yahoo.fr)

**Accès membres :** [aitb.asso.fr](http://aitb.asso.fr)

## L'AITB Midi Pyrénées

*Rencontres Professionnelles*

*Conférences thématiques*

*Echanges de bonnes pratiques*

*Mutualisation d'expériences*

*Veille technologique*

*Documentations*

*Rencontres Professionnelles*

*Conférences thématiques*

*Echanges de bonnes pratiques*

*Mutualisation d'expériences*



**Dominique CHASTEL**

*Auteur de « Comment grandir dans la banque de détail »*

### **Vous avez assisté à la conférence de Georges PAUGET, quelle idée force avez-vous retenu de son intervention ?**

A l'issu de cette conférence, le public aura bien compris que les crises économiques et financières que nous traversons depuis 2008, ainsi que les nouvelles réglementations imaginées pour y faire face, remettent largement en cause les différents modèles bancaires tels que nous les vivions ces dernières années.

### **Vous avez été Président de la Banque Courtois, Quelle est votre vision des défis que la banque de réseau doit relever aujourd'hui ?**

Outre la restauration de nos rentabilités largement affectées par ces environnements nouveaux, les défis de la banque de réseau portent aujourd'hui sur son image dans le grand public, sur les choix de nouveaux modes de relation clientèle et sur l'organisation et le management des collaborateurs qui en découlent. Dans chaque établissement bancaire, les innovations technologiques et les nouveaux modes de concurrence accélèrent le rythme du changement. La hiérarchie de proximité manque parfois de moyens, de formations et d'informations pour s'adapter à un management générationnel plus exigeant.

### **Comment cela peut-il se traduire en termes de management ?**

La difficulté réside souvent dans la motivation de collaborateurs dont la vision est brouillée par l'éclatement de leur Groupe en de nombreux modèles économiques plus productifs et mieux adaptés aux segments clientèle. Comme au rugby, certains dirigeants ont compris qu'il faut revenir aux fondamentaux :

- investir en permanence dans l'amélioration du niveau professionnel des collaborateurs,
- faciliter la compréhension des collaborateurs par une meilleure communication interne et externe,
- développer l'esprit d'équipe pour renforcer le besoin de camaraderie dont beaucoup ont besoin en ces temps difficiles,
- tout en maintenant un esprit de compétition et de performances indispensable pour se défendre de la concurrence.

Remerciements à chaque intervenant et remerciements tous particuliers à

**Lindo MENDES**, Délégué Régional du CFPB,

**Cintha ARENAS**, Maître de conférences à l'ITB - CFPB et Docteur en analyse de discours,

**Paul LAURIAC** et **Thierry NOUYERS** - groupe ESC,

**Michèle GUIBERT** et **Florence DURAND** – CREDIT AGRICOLE TOULOUSE 31



L'ITB forme des cadres bancaires,  
L'AITB les rassemble.

L'AITB Midi Pyrénées rassemble des diplômés de l'Institute technique de banque de la région.

**Infos et réservations** des manifestations :  
[aitbmp@yahoo.fr](mailto:aitbmp@yahoo.fr)

**Accès membres :**  
[aitb.asso.fr](http://aitb.asso.fr)

## L'AITB Midi Pyrénées

Rencontres Professionnelles

Conférences thématiques

Echanges de bonnes pratiques

Mutualisation d'expériences

Veille technologique

Documentations

Rencontres Professionnelles

Conférences thématiques

Echanges de bonnes pratiques

## LES PROCHAINES MANIFESTATIONS\* – 2013 / 2014

### ASSEMBLEE GENERALE de l'AITB Midi Pyrénées

Septembre 2013 - Toulouse

### CONFERENCE THEMATIQUE

#### *La Banque et les nouvelles technologies – Banque 2.0 !*

Octobre 2013 - Toulouse

Eric VILLEMEN, consultant et ancien D.G. des activités numériques des Echos en ligne, animera un tour de table interbancaire.

Cette manifestation est co-organisée avec La Caisse d'Épargne Midi Pyrénées.

### CONFERENCES THEMATIQUES

#### *La PNL appliquée à la Banque – RH / Management / Négo-Vente*

Octobre 2013 à mars 2014

Cinthy AENAS, Docteur en analyse de discours.

\*Suivez tous les évènements de l'AITB Midi Pyrénées :

En accès membre

[aitb.asso.fr](http://aitb.asso.fr)

En accès libre

viadeo



### Rejoignez l'AITB Midi Pyrénées, votre association !

Vous êtes étudiant, diplômé, Maître de conférence à l'ITB, demandez votre bulletin d'adhésion via un simple mail : [aitbmp@yahoo.fr](mailto:aitbmp@yahoo.fr)

L'Equipe de l'AITB Midi Pyrénées sera heureuse de vous accueillir au sein de la communauté des ITBistes.