



COLLÈGE DE
LA BANQUE

COLLÈGE DE LA BANQUE

Rapport final

**Tant va la banque à la globalisation
qu'à la fin elle se casse !**



NOVEMBRE 2010

EUROGROUP
CONSULTING

THE ART OF MOBILIZATION



Collège de la Banque

Rapport final

EUROGROUP CONSULTING FRANCE

Novembre 2010

Tant va la banque à la globalisation qu'à la fin elle se casse !

I. **I**ntroduction

II. **S**ynthèses du Collège de la Banque

- **V**ue d'ensemble
- **G**ouvernance : le pouvoir peut-il se partager ?
- **C**ommercial : le client unique est-il un mythe ?
- **M**anagement : comment s'enrichir de nos différences ?

III. **A**nnexes : méthodologies et analyses détaillées

- **A**telier Gouvernance
- **A**telier Commercial
- **A**telier Management

« Tant va la banque à la globalisation qu'à la fin elle se casse ! »

I. **I**ntroduction

II. **S**ynthèses du Collège de la Banque

- **V**ue d'ensemble
- **G**ouvernance : le pouvoir peut-il se partager ?
- **C**ommercial : le client unique est-il un mythe ?
- **M**anagement : comment s'enrichir de nos différences ?

III. **A**nnexes : méthodologies et analyses détaillées

- **A**telier Gouvernance
- **A**telier Commercial
- **A**telier Management

« Tant va la banque à la globalisation qu'à la fin elle se casse ! »

Plusieurs thèmes, la gouvernance, le management et le commerce ont été sélectionnés pour que le Collège de la Banque mène une réflexion d'ensemble autour de cette formule :

Tant va la banque à la mondialisation, qu'à la fin elle se casse.

Chacun de ces thèmes a semblé important dans un contexte général de ruptures et de remises en cause alors que les banques ont connu leur plus grave crise depuis 1929.

Les banques se sont internationalisées dans la banque de détail, voire mondialisées dans les métiers de la finance sans pour autant s'adapter à ces transformations.

Chaque groupe s'est réuni à deux reprises afin de conduire une réflexion collégiale et structurée. Chaque membre du Collège de la Banque s'est exprimé sur ces sujets *intuitu personae*, en toute liberté de parole, sans se sentir représentant de son entreprise.

La règle a été d'en appeler à la liberté de pensée, à la volonté de faire peut-être autrement que les aînés, de se sentir en capacité d'être les moteurs d'inflexions ou de virages à mettre en œuvre à un moment ou à un autre.

C'est l'esprit même du Collège de la Banque que de se donner ce moment de prise de recul et aussi de projection, de réflexion et d'imagination, avec le concours du professionnalisme de chacun.

Les équipes d'Eurogroup Consulting ont quant à elle préparé ces ateliers de réflexion en mettant tout particulièrement à disposition des synthèses accélératrices de l'appropriation des éléments de contexte et des grilles ou modèles de nature à faciliter les échanges et le dialogue autour de référentiels communs.

Le Rapport 2010 a été élaboré avec un ou plusieurs membres des groupes dans un esprit de composition et d'harmonie respectueuse des points de vue de chacun.

« *Tant va la banque à la globalisation qu'à la fin elle se casse !* »

I. **I**ntroduction

II. **S**ynthèses du Collège de la Banque

- **Vue d'ensemble**
- **G**ouvernance : le pouvoir peut-il se partager ?
- **C**ommercial : le client unique est-il un mythe ?
- **M**anagement : comment s'enrichir de nos différences ?

III. **A**nnexes : méthodologies et analyses détaillées

- **A**telier Gouvernance
- **A**telier Commercial
- **A**telier Management

« Tant va la banque à la globalisation qu'à la fin elle se casse ! »

Le monde bancaire est confronté à une série de handicaps dont la crise financière n'a souvent été que le révélateur, tel est le principal enseignement que l'on peut tirer des débats du Collège de la Banque.

Handicap managérial dans un secteur bancaire dont le retard dans ce domaine par rapport aux grandes entreprises comparables s'explique par la persistance de modèles très hiérarchiques et centralisés, laissant peu de place à l'initiative notamment dans la gestion de la dimension internationale des équipes.

Peut être est-ce parce que la globalisation semble bien souvent être plus subie que choisie, pour répondre à des contraintes de saturation des marchés.

La crise a également mis en évidence que la gouvernance avait failli à son rôle, mettant les banques aux prises avec les influences contradictoires des différents acteurs internes et externes qu'elles ont à gérer, engendrant finalement une atteinte à leur image.

Ce constat sans complaisance a servi de socle à une projection vers le futur pour ces jeunes banquiers, permettant d'esquisser, au terme de débats riches et approfondis, de premières pistes de ce que devrait être la banque de demain.

La dimension humaine est apparue comme le facteur principal d'appui de toute ambition de développement. Promouvoir le leadership et la dimension collective dans le modèle managérial, homogénéiser les processus RH tout en les adaptant aux contextes locaux, internationaliser le mode d'animation des équipes commerciales, définir une nouvelle posture de dirigeant combinant l'écoute du terrain et l'action par l'adhésion des équipes. Telles sont les principales recommandations émises pour tirer le meilleur parti du potentiel humain.

Pour corriger la mauvaise image des banques et valoriser leur rôle d'intermédiaire à valeur ajoutée dans la circulation des échanges, les valeurs d'éthique et de responsabilité doivent revenir au premier plan. Il s'agit de redonner du sens à la banque, vis-à-vis de ses salariés, de ses clients et plus généralement de l'ensemble de l'opinion publique, en renforçant transparence et proximité. Le respect du client doit se traduire très concrètement dans l'adaptation des produits aux situations de chaque catégorie ainsi qu'aux cultures locales. La recherche permanente de l'excellence dans le service rendu aux clients est également un facteur puissant de légitimation des niveaux de performances financières élevées dégagés par le secteur.

Enfin, pour s'intégrer aussi harmonieusement que possible dans un monde globalisé, les banques ont à rechercher, et tâcher de maintenir dans le temps, le meilleur équilibre dans l'organisation des pouvoirs, à tous les niveaux. Le pilotage du dosage entre centralisation et décentralisation est essentiel pour assurer le bon mixte entre sécurité et responsabilité. Il faudra aussi aux dirigeants de banque résoudre l'équation complexe de la meilleure allocation possible des investissements dès lors que logiques d'expansion géographique et contrainte de renforcement des lignes métiers entreront en conflit. Au plan managérial, la forte attente d'espace et de liberté aura à se traduire dans une inflexion des modèles vers plus de décentralisation, une dynamique plus affirmée permettant de faire face en continu aux transformations des métiers.

« Tant va la banque à la globalisation qu'à la fin elle se casse ! »

IV. Introduction

V. Synthèses du Collège de la Banque

- **V**ue d'ensemble
- **Gouvernance : le pouvoir peut-il se partager ?**
- **C**ommercial : le client unique est-il un mythe ?
- **M**anagement : comment s'enrichir de nos différences ?

VI. Annexes : méthodologies et analyses détaillées

- **A**telier Gouvernance
- **A**telier Commercial
- **A**telier Management

« Tant va la banque à la globalisation qu'à la fin elle se casse ! »

Introduction

Au nombre des remises en cause profondes qu'elle a suscitées, la crise financière a démontré que la gouvernance avait failli à son rôle dans l'industrie bancaire. La qualité de la gouvernance dépend au premier chef de corps de règles de fonctionnement, de comportements et des hommes qui font ces règles, les appliquent et adoptent ces comportements. Par ailleurs, leur fonction unique d'intermédiaire entre différentes classes d'acteurs ainsi que les spécificités de leur métier (risque, concurrence, régulation) rendent les banques très « poreuses » à l'influence de leur environnement. Enfin, l'internationalisation de nombre d'entreprises bancaires conduit à prendre en compte des dimensions complémentaires liées aux effets de taille ou à la diversité des cultures.

Comment ces influences externes se combinent-elles avec les règles et les rapports internes pour agir sur le mode de gouvernance des banques ? Comment prend-on la mesure de la manière dont le pouvoir peut et/ou doit se partager pour contribuer du mieux possible à la stabilité ?

Telles sont les deux principales questions qui ont constitué le « fil rouge » des travaux de l'atelier.

Avant d'entrer dans le cœur de notre sujet, deux précisions sont nécessaires :

- La « gouvernance » a été vue davantage dans ses aspects fonctionnels que dans son sens strictement institutionnel (la composition et la gestion des instances qui gouvernent l'entreprise – Conseils d'Administration, Comités d'Audit, ...). L'accent a ainsi été mis sur la prise en compte de l'impact des comportements et des actions des acteurs (externes et internes) ainsi que de leur conjugaison, pour optimiser l'exercice du pouvoir et la prise de décision.
- La proximité de la crise a pu conduire, au cours des débats, à surpondérer l'influence de certains acteurs, comme les régulateurs, par rapport à ce qui aurait pu être ressenti il y a quelques années. Nous nous sommes efforcés d'en tenir compte en mettant autant que possible nos conclusions en perspective.

Synthèse des travaux

1. DES DIRIGEANTS SOUMIS A DES INFLUENCES CONTRADICTOIRES

Au cœur de la construction politique, économique et sociale d'un pays, le système bancaire est soumis à des influences multiples et parfois contradictoires :

- Son rôle de financeur de l'économie en fait un partenaire privilégié de l'État
- L'obligation pour tous, particuliers, entreprises, collectivités... d'être bancarisés en fait un secteur concurrentiel sur un marché universel
- La cotation des groupes bancaires le met au cœur des marchés financiers
- La sensibilité de son activité en fait un secteur extrêmement réglementé et contrôlé

« Tant va la banque à la globalisation qu'à la fin elle se casse ! »

Gouvernance : le pouvoir peut-il se partager ?

A des fins différentes, allant de la transparence à la protection des clients, de l'équilibre de la politique économique à la quête de rentabilité, les stratégies des banques sont soumises à l'analyse et à la critique de ces acteurs. Et bien sûr, la crise financière de ces dernières années n'a fait qu'intensifier et légitimer leur action et leur influence.

L'étude de leurs enjeux, de leur motivation, de leurs leviers d'actions permet de regrouper ces acteurs/partenaires en trois grandes familles d'influence :

- **Les « piliers » de l'environnement bancaire**, tels que le Régulateur, la Banque Centrale Européenne ou les agences de notation et analystes financiers, dont l'influence se traduit dans la durée par des contraintes fortes à court ou à moyen terme ; ces contraintes ont un impact sensible, quoique parfois indirect, sur les orientations de la banque, de sa stratégie commerciale à sa gestion financière
- **Les acteurs « versatiles »** comme l'État, l'opinion publique, les partenaires sociaux ou les actionnaires dont l'influence est assez sensible au contexte et peut facilement varier en fonction des circonstances. Ce sont des partenaires complexes à gérer car leurs manifestations ne sont pas toujours prévisibles, ni leurs effets contrôlables.
- **Enfin, les « aiguillons »**, clients et concurrents, qui ont une influence constante et sur le long terme, agissant sur le cœur de la stratégie de positionnement, de développement, de conquête et d'innovation de la banque

2. RESISTER, CANALISER, EXPLOITER CES INFLUENCES POUR OPTIMISER LA GOUVERNANCE

C'est donc dans cet environnement contraint, surveillé, réglementé et pourtant très concurrentiel, que les dirigeants doivent mettre en œuvre leur politique de gouvernance de la banque.

Comment, en résistant à ces influences, en les canalisant ou en s'appuyant sur elles, parviendront-ils, dans un monde bancaire qui court vers la globalisation, à tirer leur épingle du jeu ?

Quels seront leurs combats de demain, leurs champs d'actions possibles, leurs rôles dans la transformation de leurs banques et du secteur bancaire en général ? Quels leviers actionneront-ils pour parvenir à mener à bien leur stratégie de gouvernance ?

Les réponses à ces questions sont diverses, parfois antinomiques, dépendantes du contexte dans lequel nous nous situons et de considérations stratégiques ou tactiques propres à chaque entreprise bancaire. Pourtant, certains objectifs semblent s'appliquer à toutes les banques et être au cœur des préoccupations des futurs cadres dirigeants qui ont contribué aux travaux de cet atelier. On peut regrouper les orientations qui se sont exprimées en quatre lignes d'action principales, synthétisées ci-après :

2.1 Redonner du sens à la Banque

L'« exception française » est une tendance à laquelle ne semble pas échapper le monde bancaire et financier. A son grand dam d'ailleurs, si on en juge par les réactions des participants à notre atelier : « en France on ne peut pas parler d'argent », « en France parler de gagner de l'argent quand on est banquier est perçu comme indécent voire cynique »

« Tant va la banque à la globalisation qu'à la fin elle se casse ! »

Gouvernance : le pouvoir peut-il se partager ?

La crise n'a fait qu'accentuer ce phénomène, la diabolisation de la profession dans son ensemble, par les médias, les gouvernements, dans l'opinion publique, a atteint la légitimité des banquiers à parler de leur métier.

La conjugaison de ces influences négatives est un facteur de déstabilisation tant en interne qu'en externe, induisant atteinte au sentiment d'appartenance et au sentiment de fierté, stigmatisation de l'ensemble de la profession.

Dans ce cadre, redonner du sens à la banque semble être plus que jamais un défi à relever par les dirigeants : un défi collectif pour en finir avec l'image du « banquier voyou » et retrouver son sens premier de financeur de l'économie ; un défi individuel afin de renouer avec ses salariés et de recréer un sentiment de confiance et de fierté d'appartenance à un groupe.

Recréer du lien avec les salariés est essentiel, leur redonner confiance en l'entreprise, en leur avenir et donc dans les décisions de leurs dirigeants. Entretenir une proximité et des liens de confiance avec les salariés, mettre en place une communication interne transparente, fédératrice et mobilisatrice sont autant de leviers capables de restaurer le lien social au sein de l'entreprise.

Redonner du sens à la banque, c'est aussi **s'extraire de l'amalgame trop souvent entendu entre banques et dérives des marchés financiers**. Pour cela, il semble important de recentrer son action et sa communication sur le cœur du métier de la banque, notamment la banque de détail et la banque de financement. Dans ce cadre, il s'agira pour les dirigeants de renforcer leur proximité avec le terrain, les agences, de remettre dans leur message et leur communication le client au cœur de leurs préoccupations.

Enfin, on pourrait également, pour redonner du sens à la banque, **s'appuyer sur un lobbying rénové**. Habituellement, les porte-paroles de la profession ne s'expriment que pour s'opposer à une nouvelle réglementation, ou se défendre des attaques qui visent le monde bancaire. Un lobbying complémentaire efficace pourrait viser à conforter l'image d'un système bancaire attentif à ses missions de financement de l'économie et valoriser son rôle d'intermédiaire à valeur ajoutée dans la circulation des richesses.

2.2 Rééquilibrer l'organisation du pouvoir

De quelle façon remettre véritablement le client au centre de l'organisation et des décisions ?

Le choix paraît clair entre centralisation et décentralisation : seuls les conseillers et gestionnaires locaux, les unités locales d'évaluation des risques et les décideurs de proximité sont à même d'intégrer à la fois les spécificités des métiers, des marchés, de la culture d'un pays pour développer l'activité bancaire. Certaines grandes banques internationales ont cette **capacité de penser « local »** et connaissent plutôt le succès.

Une centralisation forte rassure certainement les hautes autorités d'un établissement bancaire, y compris international, même si dans ce dernier cas elle est très difficile à mettre en œuvre. Cependant, une centralisation forte risque d'obérer la capacité d'adaptation et donc d'action, conduisant ainsi à la congestion du système.

« Tant va la banque à la globalisation qu'à la fin elle se casse ! »

Gouvernance : le pouvoir peut-il se partager ?

Pour autant, toute organisation n'est qu'une façon d'équilibrer les pouvoirs. Décentralisation rime bien entendu avec contrôle. Des organes tels que les Inspections Générales ou les structures de risque centrales qui cadrent « l'appétence » au risque de l'établissement posent les cadres normatifs à respecter. Au sein de ces cadres, les décisions peuvent s'exprimer, les responsabilités sont clairement attribuées pour éviter leur dilution excessive.

Les systèmes de mesure, les procédures et les normes, utiles notamment pour maîtriser les risques, peuvent cependant conduire les individus à se sentir moins responsables du développement de leur activité. Aussi un certain degré de liberté local doit-il être laissé à chaque décideur pour assurer l'équilibre entre maîtrise et développement de l'activité.

Plutôt que de multiplier les procédures, multiplions la confiance, la responsabilité et le pilotage intelligent.

2.3 Gérer les « Piliers »

La principale caractéristique des acteurs classés dans la famille des « piliers » (régulateurs, analystes, agences de rating, BCE) est l'intensité de la pression qu'ils exercent sur les dirigeants des banques, menaçant bien souvent d'envahir leur quotidien.

La conjonction de la crise financière et de l'internationalisation des grandes banques rend cette pression plus difficile que jamais à gérer. Pour tenter de la réguler et permettre ainsi au dirigeant de placer ces influences à la bonne distance, deux orientations principales ont été mises en évidence :

- a. **Développer l'action en amont** pour tenter d'infléchir ces influences de façon positive pour l'entreprise : en plus des road shows organisés de façon ciblée, par exemple dans la perspective d'une augmentation de capital, on observe une tendance à l'accroissement des échanges informels avec les analystes et les agences de notation. Une telle évolution est de nature à faciliter la compréhension de la stratégie de la banque, à éclairer des aspects complexes ou à tracer des perspectives avec la plus grande liberté que permet l'informel. Cependant, s'agissant des relations avec le régulateur, les banques ont, comme d'autres professions réglementées, tendance à les appréhender sur un mode plutôt « transactionnel », parfois même dans un climat de méfiance réciproque.

Or, le régulateur est souvent crispé parce qu'il ne mesure pas forcément aussi bien qu'il le voudrait les conséquences de ses décisions sur la banque qu'il supervise. La sortie de la crise financière s'accompagne de la mise en place d'un dispositif réglementaire (Bâle 3) nouveau : n'est-ce pas là une belle occasion de nouer avec le régulateur un dialogue dans la durée ?

- b. **Canaliser pour éviter d'avoir à dépenser son énergie** en vaine résistance. La « dictature » des marchés et les exigences du régulateur ne permettent pas toujours une relation « amont » apaisée et confiante. Lorsque la pression devient trop forte, le dirigeant doit s'efforcer de la canaliser, pour éviter d'y consacrer trop de temps et d'énergie. La collégialité à tous les niveaux de gouvernance de l'entreprise est certainement un facteur facilitant une telle appréhension. En effet, outre qu'elle permet de déléguer davantage les responsabilités, elle favorise également la compréhension des différences, notamment culturelles, dans la manifestation de l'influence de ces partenaires : c'est particulièrement crucial dans des groupes bancaires de plus en plus internationaux.

« Tant va la banque à la globalisation qu'à la fin elle se casse ! »

2.4 Définir une nouvelle posture de dirigeant

L'exercice peut paraître prétentieux, mais il est tellement riche : comment chacun caractériserait-il son action et façonnerait-il son empreinte s'il devait un jour diriger une banque mondialisée ?

Premier constat partagé : cette mission est d'une complexité extrême. Il convient donc de l'aborder avec une certaine modestie, ou du moins avec la conscience que personne ne peut prendre connaissance de façon immédiate de tout l'environnement de son établissement.

La première posture à mettre en œuvre est donc celle **de l'écoute** :

- Ecoute du Conseil d'administration, en premier lieu qui dessine les contours de la mission du dirigeant et lui indique ce qui est attendu de lui dans le cadre de son mandat ; s'agit-il de gérer une crise ou bien de prolonger l'action d'un prédécesseur ? L'action du dirigeant ne pourra pas être la même selon ces cas de figure
- Ecoute du terrain, tant des clients que des collaborateurs, pour comprendre les enjeux et saisir la réalité des choses dans sa complexité, mais aussi dans la simplicité de son expression. Si une critique devait poindre vis-à-vis des dirigeants actuels, elle porterait sur ce point précis : ils ne sont pas suffisamment dans une posture d'écoute ; ils sous-estiment souvent la portée que peut avoir un échange avec un client ou un salarié de la banque tant pour eux (une information directe) que pour la personne avec laquelle ils dialoguent (une personnification du pouvoir, source de fidélisation et de motivation). Il ne faut pas avoir peur de personnifier le pouvoir. Favoriser l'empathie et l'ouverture : deux qualités attendues et jugées indispensables.

Après l'écoute, le dirigeant se doit de **passer à l'action**.

Les développements et les échanges pourraient être longs sur la théorie de l'action et son adéquation au contexte et aux objectifs.

Le principal enjeu semble pourtant être ailleurs : plus que la cohérence de l'action en elle-même dans un environnement mondialisé, c'est la capacité du dirigeant à entraîner derrière lui ses troupes (nombreuses) pour conduire cette action. Il doit tout entreprendre pour emporter l'adhésion et cela tient autant des relais qu'il sait mettre en place dans ses équipes dirigeantes que dans son propre engagement dans cette mobilisation.

A ce titre, les premières décisions du dirigeant sont particulièrement importantes et leur effet d'entraînement peut être très fort. Il en est allé ainsi, par exemple, de la décision de recapitalisation de la banque prise par un dirigeant bancaire français lors de sa prise de fonction. Cette décision a rassuré et redonné confiance à l'ensemble des parties prenantes de la banque et provoqué une adhésion très positive.

« Tant va la banque à la globalisation qu'à la fin elle se casse ! »

VII. **I**ntroduction

VIII. **S**ynthèses du Collège de la Banque

- **V**ue d'ensemble
- **G**ouvernance : le pouvoir peut-il se partager ?
- **C**ommercial : le client unique est-il un mythe ?
- **M**anagement : comment s'enrichir de nos différences ?

IX. **A**nnexes : méthodologies et analyses détaillées

- **A**telier Gouvernance
- **A**telier Commercial
- **A**telier Management

« Tant va la banque à la globalisation qu'à la fin elle se casse ! »

Introduction

En quelques années les banques Européennes se sont considérablement ouvertes sur l'international. Les opérations de croissance externes n'ont cessé de modifier le paysage bancaire. Les rapports de force se sont également déplacés progressivement : là où les banques américaines ou japonaises dominaient il y a encore quelques années les classements mondiaux, ce sont désormais des banques chinoises qui occupent les premières places en termes de capitalisation. Ce changement d'échelle préfigure-t-il une mutation plus profonde du marché bancaire ? Les « pays émergents » sont désormais réellement des « pays émergés », où les classes moyennes se développent rapidement. L'inexorable courant consumériste qui en découle oblige à poser un regard nouveau sur ce qui fera demain la différence entre les acteurs bancaires : au-delà du taux d'équipement en compte courant, carte de crédit, prêt ou produit d'épargne, quels sont les nouveaux déterminants de la performance commerciale dans un marché globalisé ?

L'ambition de cet atelier est de définir les enjeux commerciaux que pose aux banques l'entrée dans l'ère de l'internationalisation. En fonction de ces enjeux nous chercherons à identifier les nouveaux leviers de performance qu'il sera nécessaire d'utiliser dans les années à venir et que les futurs dirigeants bancaires devront apprendre à maîtriser pour assurer le développement de leurs établissements.

Synthèse des travaux

1. LA GLOBALISATION S'EST IMPOSÉE AU MONDE BANCAIRE, POUR RÉPONDRE À DES CONTRAINTES DE SATURATION DES MARCHÉS

Pour la banque de détail la saturation des marchés domestiques est une donnée fondamentale et des relais de croissance à l'extérieur des frontières nationales sont nécessaires. Mais ces relais de croissance sont eux-mêmes complexes à trouver. Dans toute l'Europe de l'Ouest les parts de marché s'acquièrent à des coûts très élevés en raison du facteur concurrentiel particulièrement prégnant. Le développement nécessite non seulement d'engager des capitaux importants mais aussi bien souvent d'accepter de laisser une place à une logique d'opportunité dans le choix des implantations. Rares sont les banques qui peuvent se vanter d'avoir mis en œuvre une stratégie de développement ordonnée à l'intérieur de la communauté européenne. Le développement de Santander fortement concentré sur le Royaume-Uni depuis près de dix ans fait à ce titre plutôt figure d'exception. Dans tous les cas, il reste le plus souvent, une fois les investissements consentis, à mettre en œuvre des projets d'intégration ambitieux.

L'expansion sur des marchés moins matures est une stratégie alternative ou complémentaire. Elle permet de concilier plus facilement ligne directrice et opportunisme comme le font quelques grands groupes bancaires qui misent significativement sur l'acquisition de parts de marché en Europe de l'est ou en Afrique du nord. Mais aux problématiques de coût se substituent alors des questions de complémentarité et de rationalisation.

« Tant va la banque à la globalisation qu'à la fin elle se casse ! »

Commercial : le client unique est-il un mythe ?

En abordant des marchés émergents, les banques doivent s'accommoder de modes de fonctionnement et d'habitudes de consommation hétérogènes. La cohérence du développement doit donc être recherchée *a posteriori* et des potentiels de mutualisation doivent émerger progressivement.

Pour la clientèle corporate le constat est beaucoup plus complexe. Le rapport des banques avec leurs clients internationaux est toujours en construction et un éventail de situations différentes est possible. Une chose est sûre : les clients corporate sont de plus en plus demandeurs de service à l'international pour accompagner leur croissance. On observe même souvent des situations dans lesquelles une banque accompagne son client dans un nouveau pays, ouvrant une implantation dédiée.

2. LES OFFRES BANCAIRES NE CREENT PAS LE MARCHÉ, ELLES S'ADAPTENT AUX SITUATIONS LOCALES ET LES BANQUES INTEGRENT PROGRESSIVEMENT CETTE CONTRAINTE DANS LEUR MODELE DE DEVELOPPEMENT.

Des leviers de développement à l'international et des outils de création d'avantage concurrentiel, l'offre produits et services est la plus spontanément citée dans le monde bancaire. L'analyse de la pratique bancaire, en particulier sur le marché des entreprises, montre que la capacité des banques à prolonger leurs promesses produits et services au-delà des frontières constitue une condition indispensable pour réussir à accompagner leurs clients dans leur propre développement international. Sur ce marché, cette exigence de continuité a pour conséquence de conforter les différents acteurs dans la recherche de standardisation de leur offre, et au-delà, dans la volonté de créer des usines *a minima* régionales.

Sur le marché des particuliers, en revanche, la situation se distingue très nettement, tant la part de clients à profil international reste marginale et ne pourrait à elle seule justifier une internationalisation des offres. De fait, les stratégies d'offres mises en œuvre restent multi-locales et s'adaptent en réalité en fonction de la maturité des pays d'implantation.

Sur les marchés très matures, la tendance majoritaire est de pousser des gammes produits et services aussi étendues que sur le marché domestique, afin de garantir une capacité de réponse à des besoins bancaires complexes. A l'inverse, sur les marchés moins matures, voire sous bancarisés, les stratégies sont plus tranchées avec l'installation d'une gamme produits simplifiée et des offres qui se distinguent pour coller au mieux aux spécificités de consommation locales.

Cette diversité de situations sur ce marché n'a pour autant pas empêché l'émergence d'une volonté d'homogénéisation de l'offre qui s'est intensifiée ces dernières années avec la recherche plus systématique de rationalisation et d'économies d'échelle.

3. SI LES BANQUES SE SONT GLOBALISEES, LE MODE D'ANIMATION DES EQUIPES N'A PAS TOTALEMENT SUIVI. LA CAPACITE A REpondre AUX ENJEUX HUMAINS DANS LES ANNEES A VENIR SERA UNE DES CLES DE LA REUSSITE

Quelle que soit la taille des établissements, le succès du commercial est d'abord une affaire de qualités humaines et de personnalité. Le choix et l'animation des bons profils font plus que toutes les solutions organisationnelles pour la réussite du développement des banques.

« Tant va la banque à la globalisation qu'à la fin elle se casse ! »

Commercial : le client unique est-il un mythe ?

De ce point de vue, les expériences diffèrent encore sensiblement. La globalisation n'a pas touché le monde bancaire de manière homogène. Entre les établissements qui font de la planète leur zone de chalandise et les banques régionales, le champ des pratiques est encore vaste. Néanmoins, quelles que soient les expériences vécues, le constat est largement partagé : les banques ont du retard dans la gestion de la dimension internationale des équipes commerciales et cela se ressent directement dans leur performance.

En pratique, le retard s'exprime d'abord dans le manque de diversité des profils : beaucoup d'établissements en sont encore à déployer des logiques d'expatriation qui ne font pas suffisamment de place aux compétences locales et, *in fine*, ne permettent pas à la banque de confronter et valoriser les expériences. Même les banques qui ont atteint un certain degré de maturité dans le développement international peinent à mettre en place un modèle réellement participatif fondé sur un enrichissement mutuel et un fonctionnement équilibré. Le modèle descendant, du siège vers les filiales, reste souvent la référence.

Dans ce contexte, la mise en place d'une communauté managériale en lieu et place d'un simple modèle d'exportation des compétences est une attente forte. Le besoin d'assurer un partage des expériences et de mieux intégrer les cultures au sein des groupes bancaires est prégnant.

Corollaire de cette absence de communauté managériale : la faible valorisation de la dimension internationale dans les parcours des banques françaises. Le passage par l'international n'est toujours pas le passage obligé pour atteindre des postes à responsabilité dans les lignes métiers ou parmi les commerciaux. Il en découle souvent un manque de sensibilité ou de connaissance de la dimension internationale dans le management. Pour les banques qui travaillent avec des grandes entreprises il en résulte un décalage évident entre la réalité vécue par leurs clients, notamment dans l'industrie, et leur propre logique de fonctionnement. Là aussi les banques doivent progresser dans ce domaine sinon elles peineront à assurer leur crédibilité commerciale et à assoir la valeur de leur offre face à des clients de plus en plus exigeants.

4. LA PRESSION CONCURRENTIELLE RENFORCEE PAR LA GLOBALISATION QUESTIONNE FORTEMENT LE MODELE BIEN ETABLI DE BANQUE UNIVERSELLE

Pour les banques européennes, la croissance des pays émergents résonne comme une menace car elle met définitivement un terme à la finitude du monde. Les grandes banques occidentales ont durant des années fonctionné en vase clos, avec une concurrence relativement ouatée entre un nombre d'acteurs limité.

Or on voit aujourd'hui de nouveaux acteurs débarquer de manière inattendue sur les terrains de jeux les plus sanctuarisés et les établissements doivent ainsi faire face à des concurrents nouveaux et puissants : qui connaissait le groupe HSBC il y a quinze ans ? Et qui connaît encore aujourd'hui Hinduja, groupe financier Indien qui vient de racheter KBL ?

Dans ce monde concurrentiel, les banques universelles se retrouvent en position de devoir multiplier les investissements dans un environnement réglementaire qui ne cesse de leur restreindre l'accès aux capitaux.

« Tant va la banque à la globalisation qu'à la fin elle se casse ! »

Commercial : le client unique est-il un mythe ?

L'équation complexe qu'auront à résoudre les dirigeants des banques de demain portera sur la meilleure allocation possible des investissements dès lors que logiques d'expansion géographique et contrainte de renforcement des lignes métiers entreront en conflit : vaut-il mieux, pour préparer l'avenir, renforcer la position concurrentielle d'une ligne métier en rachetant, le plus souvent au prix fort, un concurrent bien établi ou bien utiliser la capacité d'investissement pour se positionner sur les pays émergents ? La cession récente ou en cours par plusieurs grands groupes bancaires de leurs activités de gestion d'actifs, à défaut d'une taille critique sur ce marché, pourrait annoncer les prémices d'une réflexion sur la pérennité du modèle de la banque universelle.

Pour autant, ce questionnement reste encore largement un tabou en Europe, tant le modèle y est dominant. De plus, dans l'ensemble, les banques universelles ont pour l'instant bien résisté à la crise financière et leur modèle n'a pas été significativement pris en défaut. La crise a d'ailleurs plutôt suscité un retour des clients vers les grands groupes bancaires diversifiés. Des grandes banques, les clients ont plutôt retenu la taille que l'exposition aux risques, intégrant ainsi plus ou moins consciemment le concept de « too big to fail ». Si des évolutions doivent émerger elles seront donc sans doute plus les conséquences d'un nouveau modèle « post-crise », marqué par une rareté accrue des fonds propres, qu'une retombée immédiate de la crise financière récente.

5. INVESTIR SUR LA MARQUE EST UN PARI COMMERCIAL GAGNANT

Celui qui consulte le classement annuel des cent marques porteuses de valeur établi par Interbrand en 2010 y trouvera neuf établissements bancaires, dont plus de la moitié est d'origine européenne, les autres étant américaines. En 2001, à la création du classement, seules trois banques étaient classées, toutes d'origine américaine. Les marques bancaires sont donc bien en marche et étendent leur emprise progressivement. Chaque année voit son entrée d'un nouvel acteur dans le classement qui consacre ainsi la naissance des ambitions internationales d'un grand groupe bancaire.

Il reste certes encore quelques progrès à faire pour le monde bancaire. Si les banques sont de plus en plus nombreuses à être reconnues comme des marques mondiales, elles peinent clairement à se hisser dans les premiers rangs. En regard du nombre de banques classées on ne peut que relever leur complète absence parmi les leaders, les 25 marques qui comptent réellement. La première banque, JP Morgan, est ainsi classée 29ème. Depuis la perte d'image de Citi du fait de la crise il n'y a plus de bancaire dans les quinze premières marques mondiales. Il reste donc à partir à la conquête des premières places. Cette conquête est importante car l'expérience montre que la communication autour de la marque a un effet positif immédiat sur l'activité commerciale. Face à la difficulté à personnaliser les produits bancaires, la communication sur la promesse au niveau de la banque elle-même ressort comme une solution efficace.

Dès lors, la question est donc bien de trouver les moyens de renforcer les marques bancaires. Plusieurs pistes peuvent être explorées. D'abord il faut rappeler que pour les banques la marque consacre la valeur tout autant qu'elle ne la crée. Les grandes banques rentrent souvent dans le classement après avoir fait leurs preuves et déployé une stratégie ambitieuse. De même, les grandes banques asiatiques qui sont désormais de plus en plus présentes dans le monde bancaire et caracolent dans les classements en terme de bilan sont encore absentes de ces classements. Pour cela elles devront encore faire leurs preuves de leur capacité à maîtriser leur développement sur le long terme et surtout sortir d'un contexte encore très local.

« Tant va la banque à la globalisation qu'à la fin elle se casse ! »

Commercial : le client unique est-il un mythe ?

Ensuite les banques peuvent miser sur l'évolution de la société. Dans la banque de détail, la multiplication des échanges ne s'est pas encore totalement répercutée sur la consommation bancaire dont les déterminants restent très locaux. Sur le long terme, une tendance de fond semble toutefois jouer en faveur des grandes marques internationales, avec l'arrivée à maturité de générations plus mobiles.

Dernière piste, encore très nouvelle à ce stade, celle de la sortie de crise et de la réflexion que devra mener le secteur bancaire occidental sur sa relation avec ses clients. Le déficit d'image créé par la dernière crise financière nécessite de restaurer la confiance, la proximité et la fidélité. Autant de valeurs essentielles à valoriser qui doivent être associées désormais à la banque. La capacité des marques à être porteuses de cette nouvelle promesse de raison et responsabilité pourrait leur servir de tremplin pour les années à venir.

« Tant va la banque à la globalisation qu'à la fin elle se casse ! »

X. **I**ntroduction

XI. **S**ynthèses du Collège de la Banque

- **V**ue d'ensemble
- **G**ouvernance : le pouvoir peut-il se partager ?
- **C**ommercial : le client unique est-il un mythe ?
- **M**anagement : comment s'enrichir de nos différences ?

XII. **A**nnexes : méthodologies et analyses détaillées

- **A**telier Gouvernance
- **A**telier Commercial
- **A**telier Management

« Tant va la banque à la globalisation qu'à la fin elle se casse ! »

Management : comment s'enrichir de nos différences ?

Introduction

L'objectif de l'atelier a consisté à challenger les modèles managériaux et les politiques ressources humaines des banques au regard des transformations structurelles de leur environnement et des contextes plus récents induits par la crise économique et financière. Il s'est aussi agi de mettre en perspective les pratiques actuelles de management et de ressources humaines dans un contexte de mondialisation des établissements et d'élargissement de leurs domaines d'activité.

Un film réalisé par Eurogroup Consulting a été présenté sur l'expérience de trois grandes entreprises très mondiales : Microsoft, Alstom et Colas, afin de susciter un débat sur la position et la maturité du secteur bancaire en matière de système de management et de politique ressources humaines. Ce film a permis d'évaluer les défis et les écarts à combler dans la banque par rapport aux pratiques de ces grandes entreprises leaders mondiales dans leurs activités respectives.

Ces défis et ces écarts ont ensuite donné lieu à un travail d'approfondissement visant à préciser les orientations d'une nouvelle politique de ressources humaines dans la banque. De la même façon, les systèmes de management, les valeurs et le leadership ont donné lieu à un travail d'analyse de l'existant et à une projection dans l'avenir afin de préciser les inflexions, voire les évolutions du management face aux multiples transformations de l'environnement.

Synthèse des travaux

1. LE MANAGEMENT ET LES PRATIQUES RH N'ONT PAS SUIVI LE RYTHME DE LA GLOBALISATION DES BANQUES

Le secteur bancaire est resté plus longtemps à l'abri des grandes révolutions industrielles et des projets de mondialisation, alors que d'autres secteurs ont été frontalement exposés à des transformations radicales indispensables à leur survie.

Les grandes restructurations, les délocalisations massives et la constitution de réseaux de production ou de distribution à travers le monde ont amené les grandes entreprises industrielles ou de distribution à adapter leur politique de ressources humaines et leur style de management.

Fort de ce constat, les exemples étudiés autour des entreprises Alstom, Colas et Microsoft mettent en évidence un décalage des banques dans l'implication du Top management, la gestion des carrières et des compétences, les parcours transversaux ainsi que dans la gestion de la mobilité internationale.

2. UNE ASPIRATION AU CHANGEMENT ASSOCIANT OUVERTURE, DECENTRALISATION ET CLARTE DES REGLES DU JEU

L'expression du changement souhaité tourne autour de deux thèmes structurants. En premier lieu, il émerge une forte attente d'espace et de liberté qui traduit une volonté d'ouvrir le jeu managérial vers l'extérieur et l'international et de renouveler assez profondément les pratiques, notamment en décentralisant les responsabilités.

« Tant va la banque à la globalisation qu'à la fin elle se casse ! »

Management : comment s'enrichir de nos différences ?

En second lieu, ressort le souhait d'un cadre d'intervention managérial plus clair et irréprochable, c'est-à-dire un univers dans lequel les règles du jeu seraient connues et respectées par tous.

Quelle qu'ait été la remise en cause des banques pendant la crise, les convictions exprimées s'inscrivent dans le cadre des organisations en place qui conservent une forte légitimité. Cette légitimité n'empêche pourtant pas les critiques qui portent principalement sur la nature des modèles managériaux aujourd'hui à l'œuvre dans les banques : ceux-ci sont perçus comme insuffisamment dynamiques et ouverts face aux transformations du métier de l'environnement bancaire.

3. MODELES HIERARCHIQUES ET PROMOTION DE L'EXPERTISE NE PEUVENT CONSTITUER LE SOCLE MANAGERIAL

Trois modèles managériaux majeurs ressortent pour caractériser la banque d'aujourd'hui :

- Le modèle hiérarchique, héritage encore très présent, même si l'on relève plusieurs nuances selon la nature des métiers bancaires exercés
- Le modèle fondé sur le leadership du dirigeant, qui reste aujourd'hui une réalité forte
- Le modèle d'influence, qui s'exprime principalement dans les processus de décision

Le mouvement à engager s'inscrit dans l'émergence d'un modèle davantage fondé sur le collectif, l'adhésion, des objectifs communs et un management mobilisateur des équipes. A l'inverse, le management hiérarchique est considéré comme dépassé et moins opérant.

Paradoxalement, alors que les métiers bancaires sont assujettis à une multitude de normes et de règles où l'expertise joue un rôle important, l'avenir de la banque ne passe pas par la promotion d'un modèle managérial normatif ou d'expertise.

Le modèle managérial fondé sur l'exemplarité est ambivalent, selon que l'on parle d'ancienneté ou d'attitude comportementale. L'exemplarité, lorsqu'elle relève du style de management et de l'expérience, semble toujours indispensable à promouvoir, tant parce qu'elle donne une cohérence au management que parce qu'elle est en lien avec la recherche d'un sens et de valeurs.

4. LEADERSHIP ET DIMENSION COLLECTIVE SONT A PROMOUVOIR DANS LE MODELE MANAGERIAL

Deux attitudes, qui ne sont au fond qu'apparemment contradictoires, doivent être valorisées :

- La première porte sur une prise en considération plus significative de la dimension collective, qu'il s'agisse des modes d'évaluation, des dispositifs d'incitation et de rémunération ou des évolutions de fonctions et des promotions. A l'évidence, les chemins à parcourir s'avèrent différenciés selon les types d'activités et de métiers bancaires exercés : si la dimension collective apparaît déjà assez présente dans les métiers de banque commerciale qui emploient la partie la plus significative des effectifs, elle mérite un effort plus particulier dans les activités de banque de gros et d'investissement où l'excellence individuelle, notamment pour les équipes commerciales, constitue un élément déterminant du référentiel.

« Tant va la banque à la globalisation qu'à la fin elle se casse ! »

Management : comment s'enrichir de nos différences ?

- En complément de cette dimension collective, demeure l'ardente obligation de l'exercice d'un leadership fort par l'équipe de direction et plus encore par son dirigeant. Représentants institutionnels du Groupe auprès de l'ensemble des acteurs externes (pouvoirs publics, autorités réglementaires, communauté bancaire, milieux économiques, ...), ces dirigeants participent de la fierté d'appartenance et de l'adhésion aux enjeux stratégiques des Groupes bancaires par l'ensemble des collaborateurs.

5. QUELS QUE SOIENT LES METIERS BANCAIRES, LES ATTENTES CONVERGENT VERS DES PROCESSUS RH HOMOGENES ADAPTES AUX CONTEXTES LOCAUX

Pour tous les métiers, des processus robustes et industriels, incluant une dimension locale responsabilisante pour les managers, sont nécessaires. La convergence des modèles managériaux est vécue comme indispensable à la mobilité et aux parcours transverses dans une double optique : il s'agit de décloisonner des organisations qui ont souffert de leur isolement respectif pendant la crise. D'autre part, il convient de construire une politique de ressources humaines qui donne une unité à la banque. Il y a en effet dans cette demande de convergence l'expression d'un besoin d'équité et d'unité qui, mis à mal pendant la crise, est aujourd'hui perçu comme un facteur clé de succès des banques dans un univers globalisé.

6. LA DIMENSION ETHIQUE ET L'EXCELLENCE EN TANT QUE VALEURS DE REFERENCE

Face à la remise en cause par les opinions publiques de la légitimité des établissements bancaires induite par la crise financière de 2008 et les dispositifs étatiques qui s'en sont suivis, un renouvellement assez significatif des valeurs fondamentales à promouvoir par les acteurs bancaires pour la prochaine décennie s'impose.

Au-delà des sensibilités personnelles et des situations particulières de chaque établissement, deux séries de valeurs se dégagent en vue de restaurer en profondeur la légitimité du métier de banquier.

La première a trait à la prise en compte systématique dans l'exercice des métiers de la dimension éthique, que celle-ci s'exprime à travers les notions de transparence, de juste prix ou encore de respect du client.

La deuxième s'applique à la recherche permanente d'un niveau d'excellence renouvelé dans le service rendu au client, qu'il s'agisse des activités de grande clientèle ou des métiers de retail. Cette excellence constitue au fond la légitimation des niveaux de performances financières élevés dégagés par les acteurs du secteur.

« Tant va la banque à la globalisation qu'à la fin elle se casse ! »

I. **I**ntroduction

II. **S**ynthèses du Collège de la Banque

- **V**ue d'ensemble
- **G**ouvernance : le pouvoir peut-il se partager ?
- **C**ommercial : le client unique est-il un mythe ?
- **M**anagement : comment s'enrichir de nos différences ?

III. **A**nnexes : méthodologies et analyses détaillées

- **Atelier Gouvernance**
- **Atelier Commercial**
- **Atelier Management**

« Tant va la banque à la globalisation qu'à la fin elle se casse ! »

Méthodologie

Le groupe s'est réuni à deux reprises pour travailler sur la question de la gouvernance des banques dans la globalisation. La réflexion collective s'est organisée autour de deux questions :

- Quels sont les facteurs externes et internes qui influent sur la gouvernance des banques aujourd'hui ? Quelle est leur réelle portée ?
- Comment un dirigeant peut-il composer avec ces facteurs d'influence et où se trouvent ses priorités ?

Le premier thème a été outillé à l'aide d'une rosace faisant ressortir les différents facteurs d'influence et permettant de les classer sur une échelle de 1 à 5. Pour étayer la discussion, l'équipe d'Eurogroup Consulting a préparé différentes illustrations liées à chaque thème évoqué. La discussion ainsi menée a permis aux différents points de vue de s'exprimer et de mettre en valeur des arguments, fruits de la réflexion de chacun et de son expérience professionnelle. Le groupe a ensuite positionné les différents facteurs d'influence sur la rosace en cherchant à dégager un certain consensus entre les points de vue. Plus que la cotation de chaque facteur, c'est la vue d'ensemble qui reflète le point de vue partagé du groupe et qui fait l'objet des commentaires de ce rapport.

Le second temps a consisté à se projeter collectivement dans l'exercice de la gouvernance d'un établissement bancaire globalisé et à déterminer les bons leviers pour canaliser, voire utiliser les influences externes identifiées précédemment. Les discussions ont été structurées autour de cinq thèmes : choisir ses combats, s'entourer, organiser les pouvoirs, utiliser la communication et le lobbying, travailler une posture de dirigeant. Cet exercice a permis aux participants de prendre du recul et de confronter des réponses personnelles. Là encore, il ne s'est pas agi de faire ressortir systématiquement un consensus, mais davantage de mettre en valeur des lignes de forces ou des alternatives, fruits de ce rapport.

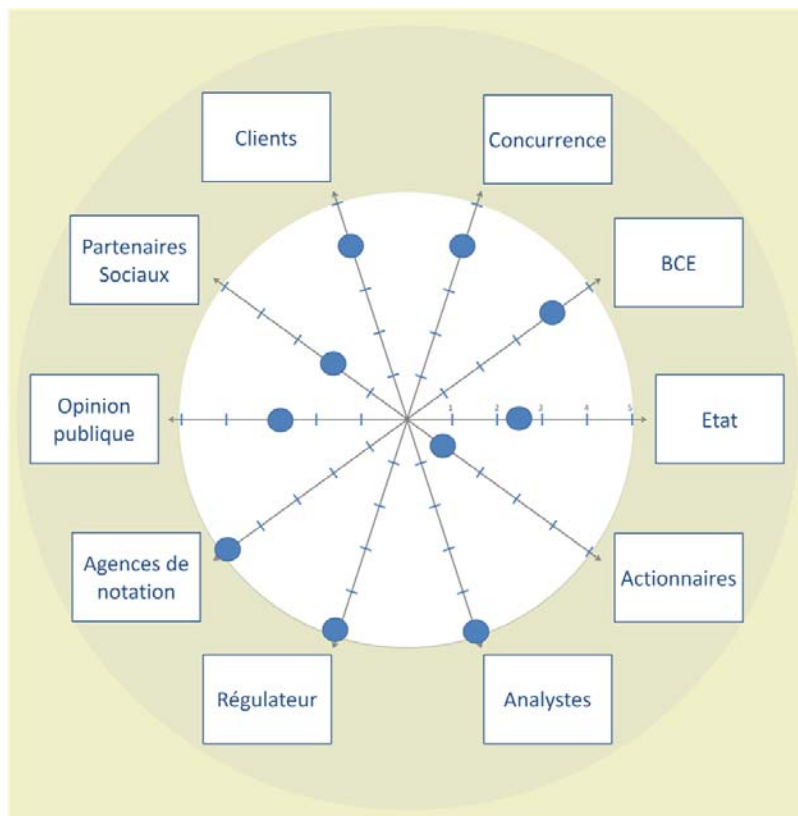
Au total, les quelques quatre heures de discussion ont été extrêmement riches en points de vue. Elles ont permis d'esquisser une première vision des grands défis qui attendent les dirigeants bancaires de demain. Reste à chacun à approfondir cette réflexion.

« Tant va la banque à la globalisation qu'à la fin elle se casse ! »

Annexe

Atelier Gouvernance

Analyse détaillée des influences



Synthèse des échanges : Quel degré d'influence ces acteurs ont-ils sur les orientations stratégiques des banques ? (De - 0 : aucune influence - à - 5 : une influence forte »)

« Tant va la banque à la globalisation qu'à la fin elle se casse ! »

1. LES «PILIERS» : REGULATEUR / AGENCES DE NOTATION / ANALYSTES / BCE

1.1 La Banque Centrale Européenne

Créée à l'occasion de la mise en force de l'euro, la Banque Centrale européenne est en charge de la politique monétaire européenne.

Son rôle a été crucial dans la gestion de la crise financière, notamment en fournissant au marché interbancaire d'énormes montants de liquidité pour éviter une crise systémique.

Son influence sur le système bancaire, inscrite dans les textes, s'est ainsi désormais réellement ancrée dans les faits.

Il s'agit d'une évolution considérable, car ce pouvoir était auparavant aux mains des banques centrales nationales dont la plupart étaient sous la dépendance du pouvoir politique.

⇒ En synthèse, la crise financière de 2008-2009 a été l'occasion pour la **BCE d'établir sans doute durablement son pouvoir sur le système bancaire**

1.2 Les analystes et les agences de notation

Parce qu'une notation qui est abaissée ou relevée a une incidence directe sur le coût de refinancement de l'entreprise sur les marchés, donc sur les charges financières et sur le résultat net, les agences de notation ont une influence forte sur le pilotage des banques.

De même, le changement de recommandation, positif ou négatif, d'un analyste financier sur une valeur bancaire peut être lourd de conséquences pour l'établissement concerné.

Ainsi, ces deux acteurs influencent la politique de communication financière mise en œuvre (road-show, réunions d'informations, publications...), et par répercussion le cours de bourse et le résultat de la banque.

⇒ En synthèse, les **analystes et les agences de notation n'ont pas en tant que tel un pouvoir direct** sur les décisions prises par les dirigeants de banques. Cependant, **leur influence est très forte**, et tout est mis en œuvre pour satisfaire leurs critères d'analyses et leur soif d'informations.

1.3 Le régulateur

Il est le co-gouvernant de la banque : il décide de la façon d'évaluer les risques encourus par la banque, les provisions nécessaires, les déclarations à faire, il choisit les critères d'évaluation de la clientèle... Il est contraignant et ses orientations ont un effet direct sur la politique de la société, sa relation commerciale avec ses clients, ses systèmes d'informations, ses processus internes, sa communication...

Dans un monde bancaire de plus en plus globalisé, un régulateur par nature très national a du mal à donner une portée véritablement systémique à ses décisions, concernant des banques qui, elles, sont internationales.

« Tant va la banque à la globalisation qu'à la fin elle se casse ! »

La tendance à l'uniformisation et au « mimétisme » est en contradiction avec la diversité des clientèles : pour certaines banques spécialisées, dont une majorité de clients est mal notée, les impacts financiers sont importants.

- ⇒ En synthèse, le **régulateur est extrêmement influent et contraignant**. La crise n'a fait que renforcer sa légitimité. Son intention n'est pas remise en question, en revanche son action, dans un monde qui se globalise, risque de ne pas respecter la diversité de l'activité bancaire. Une vision optimale du régulateur de demain est celle d'une coordination mondialisée avec une action différenciée par territoire.

2. LES « VERSATILES » : ETAT / OPINION PUBLIQUE / PARTENAIRES SOCIAUX / ACTIONNAIRES

2.1 L'Etat

Client, emprunteur, prêteur, actionnaire, législateur, fiscaliste, relais de l'opinion publique...le lien de l'État avec la banque est complexe.

L'histoire récente retiendra que :

- L'État n'est pas toujours un bon actionnaire pour les banques : tout le monde s'accorde pour reconnaître la catastrophe que fut l'affaire du Crédit Lyonnais
- La crise, en France mais aussi à travers le monde, a redonné du pouvoir à l'État qui s'est inscrit en sauveur du système. Les États les plus libéraux (Royaume-Uni, Islande, Etats-Unis) ont d'ailleurs fait preuve d'un interventionnisme rare, allant jusqu'à la nationalisation de certains établissements. En France, la nomination à la tête d'un grand groupe bancaire d'un proche collaborateur de l'Élysée a fait couler beaucoup d'encre.

Cette situation est-elle durable? Ne va-t-on plutôt vers un nouveau partage du pouvoir au profit des banques ? Il semblerait que si. Les banques ont à peine commencé à rembourser leur emprunt à l'État, que déjà le rapport de force s'inverse. La crise grecque est venue rappeler ce que l'on avait un peu commencé à oublier : les créanciers, au nombre desquels on compte les banques, ont un pouvoir de pression non négligeable sur les Etats surendettés.

La relation prêteur/emprunteur ne semble pas être la seule explication de ce retour rapide à la situation d'avant-crise. En effet :

- Face à une sphère bancaire et financière de plus en plus globalisée, l'impact de l'Etat apparaît limité voire peu souhaitable : Quels impacts auraient des législations/obligations locales sur des entreprises devenues internationales ? Ne risque-t-on pas de les rendre plus fragiles et moins concurrentielles ? A-t-on conscience, en France, qu'il s'agit de défendre une industrie de services et donc des emplois ?
- De plus, il semblerait que la montée en puissance de la technicité du métier limite la compréhension qu'ont les États de la complexité du monde bancaire et donc leur capacité à intervenir

« Tant va la banque à la globalisation qu'à la fin elle se casse ! »

- Enfin, le pouvoir de 'battre monnaie' ne faisant plus partie des fonctions régaliennes de l'État, une partie de son pouvoir historique est aujourd'hui à la main de la BCE

⇒ En synthèse, si pour certains, en tant que contribuables, il serait sain de voir l'« Etat prêteur » intervenir sur les grandes orientations et décisions des banques, il semble évident qu'aujourd'hui **le pouvoir de l'Etat est très limité.**

A l'avenir, son **influence sur les banques dépendra de la capacité de tous les États à s'unir** autour d'une vision mondiale de la régulation.

2.2 Les actionnaires

A observer le temps passé par les responsables des banques en road-show et autres réunions d'information, on pourrait croire que la pression de l'actionnaire sur les banques est forte. Pourtant, il semblerait que les dirigeants de banque soient plus préoccupés par la pression des analystes et des agences de notation que par celle des actionnaires.

Bien entendu, ces derniers ont des droits et en théorie ils pourraient bloquer, par leurs votes en Assemblées Générales, certaines décisions. Dans les faits cela n'arrive pratiquement jamais. L'actionnaire n'a que peu de moyens d'action directe, le cours de l'action n'est qu'une validation *a posteriori* de la stratégie de l'entreprise, un curseur qui révèle la confiance en la politique menée.

Le constat est encore plus vrai dans les banques coopératives. Malgré une moitié de cerveau « sociétaire », c'est la plupart du temps l'hémisphère « client » qui prend le dessus et revendique les baisses de prix des services qui lui sont vendus, alors que son intérêt en tant qu'actionnaire serait que la rentabilité augmente. Cette double « casquette » limite le pouvoir d'influence du « sociétaire-client ».

⇒ En synthèse, l'actionnaire est considéré comme **une contrainte mais pas comme un acteur d'influence** qui a le pouvoir d'orienter une décision stratégique. Il est attentif à l'évolution du cours de bourse, mais pas aux moyens mis en œuvre pour le stimuler.

2.3 L'opinion publique

L'opinion publique n'a d'influence que via l'écho que l'État lui donne. En période de crise, comme nous l'avons vu ces dernières années, celui-ci a tendance à se ranger dans le sens de l'opinion publique et l'exemple le plus parlant est la pression qui a été exercée par l'État sur les banques au sujet des bonus.

Mais l'opinion publique est par définition volatile : ainsi c'est sous la pression des clients, actionnaires....et donc de l'opinion publique que les banques ont recherché à améliorer la rentabilité de l'épargne.

« Tant va la banque à la globalisation qu'à la fin elle se casse ! »

Aujourd'hui, la crise étant passé par là, cette même opinion publique ne conçoit plus que les banques prennent des risques avec leur épargne (même pour plus de rentabilité..).

- ⇒ En synthèse, la vulgarisation de la finance et des fonctionnements bancaires durant la période de crise a fait émerger **une opinion publique critique et revendicatrice** vis-à-vis du monde bancaire. A l'avenir, cet acteur comptera certainement dans les décisions des dirigeants et notamment dans leur communication, leur offre, leur gouvernance...

2.4 Les partenaires sociaux

En France, le dispositif législatif et réglementaire donne aux partenaires sociaux un rôle institutionnel non négligeable dans la gouvernance (pouvoir des CE, des DP, ..)

Ce dispositif juridique engendre en réalité des comportements de concertation et de négociation en amont des réunions des instances ad hoc, afin d'éviter les blocages.

Paradoxalement, l'informel a la part belle et le dialogue social a souvent lieu en dehors des instances officielles.

Ainsi, dans la banque comme ailleurs, le pouvoir d'influence des partenaires sociaux se mesure moins au taux de syndicalisation (relativement faible) qu'à la nécessité du dialogue amont.

Par ailleurs dans la banque, les partenaires sociaux sont dans une position parfois complexe à gérer car la diversité des métiers peut les mettre dans des situations inconfortables, notamment dans le domaine des rémunérations.

Autre facteur d'inconfort pour les partenaires sociaux, l'image plutôt négative des banques dans l'opinion publique, accentuée par la crise financière, qui peut les mettre en porte à faux et les contraindre à devoir gérer un double discours, entre l'interne et l'externe.

- ⇒ En synthèse, **les partenaires sociaux** dans la banque ont **une influence informelle** qui va au-delà du strict dispositif réglementaire et législatif. Cette influence est cependant atténuée par certaines contradictions propres aux banques (rémunérations, image externe)

3. L'INFLUENCE SUR LE LONG TERME DES « AIGUILLONS » : CLIENT / CONCURRENCE

3.1 Les clients

L'expression tient du poncif : le client au centre de l'entreprise ; et l'ensemble des acteurs bancaires en est largement abreuvé. Pourtant, force est de constater que ce n'est pas exactement la vérité ou du moins, pas systématiquement. Si le client a pris de plus en plus d'importance ces dernières années dans la façon de gouverner les banques, le chantier reste ouvert de véritablement adapter les modes de gouvernance au sens du client. Trop peu d'expériences permettent encore de s'assurer qu'un conseil d'administration est parfaitement au fait de savoir qui sont les clients de la banque et ce qu'ils cherchent exactement dans leur relation avec cette banque.

« Tant va la banque à la globalisation qu'à la fin elle se casse ! »

En toute lucidité, le client devrait constituer le facteur d'influence le plus fort sur la gouvernance d'une banque, et de loin. Encore faut-il entendre sa voix, la comprendre, la prendre en compte avec un regard critique, l'inscrire dans le temps et dans la durée. A n'en pas douter, cette dimension va engendrer des changements dans les années à venir quant à la gouvernance des banques.

- ⇒ En synthèse, **le client** est aujourd'hui **plus présent dans le discours que dans la réalité** alors que c'est lui qui **devrait avoir le plus d'influence** sur la gouvernance d'une banque. On peut prévoir cependant que le client fait partie des acteurs dont l'influence sur la gouvernance va se renforcer.

3.2 La Concurrence

Elle est bien présente et de plus en plus accentuée, notamment au plan mondial. Pourtant, son influence n'est pas encore très forte sur la gouvernance des banques. Certes, les orientations stratégiques des concurrents poussent les dirigeants à se remettre en cause et orienter leur propre action, mais elles ne structurent pas les choses jusqu'à bousculer le mode de gouvernance.

Peut-être n'avons-nous pas encore tout vu dans ce domaine et que des innovations en provenance de pays développés ou de nouveaux pays vont venir changer la donne. Ce facteur d'influence devrait donc croître dans les années à venir, mais plutôt en rupture.

- ⇒ En synthèse, il s'agit d'un acteur dont **l'influence sur la gouvernance est aujourd'hui limitée** mais qui **pourrait se renforcer**, à la faveur notamment de **l'internationalisation des métiers**.

« Tant va la banque à la globalisation qu'à la fin elle se casse ! »

IV. **I**ntroduction

V. **S**ynthèses du Collège de la Banque

- **V**ue d'ensemble
- **G**ouvernance : le pouvoir peut-il se partager ?
- **C**ommercial : le client unique est-il un mythe ?
- **M**anagement : comment s'enrichir de nos différences ?

VI. **A**nnexes : méthodologies et analyses détaillées

- **A**telier Gouvernance
- **Atelier Commercial**
- **A**telier Management

« Tant va la banque à la globalisation qu'à la fin elle se casse ! »

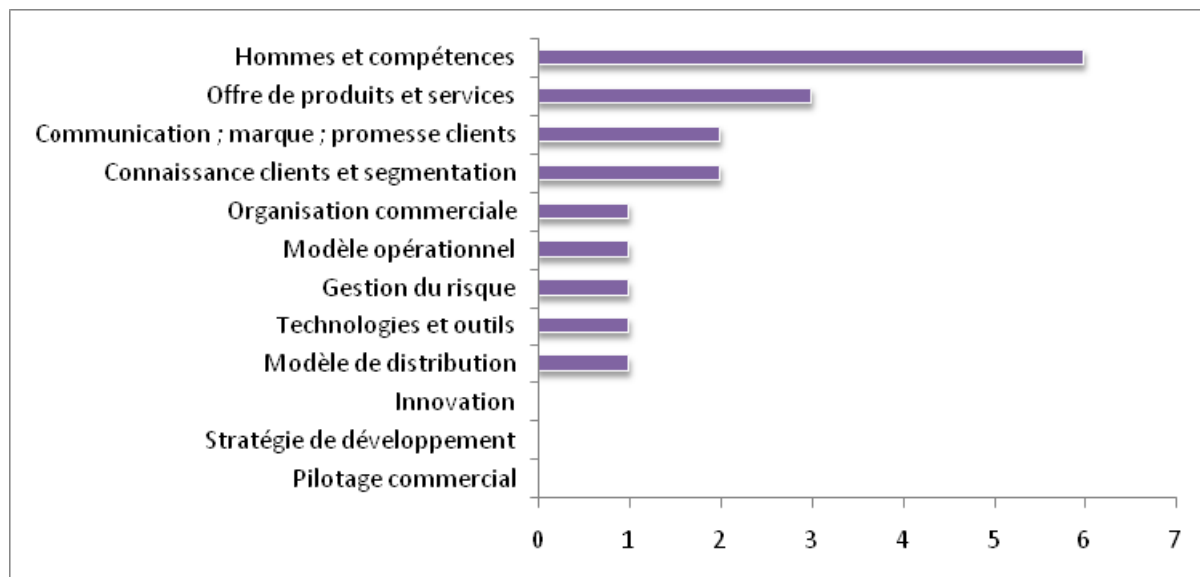
Méthodologie

Lors de la première séance, les participants ont réfléchi aux enjeux commerciaux introduits par la globalisation. Ils se sont notamment interrogés sur les difficultés qu'ont aujourd'hui les banques à construire et imposer une marque globale ainsi qu'un dispositif commercial intégré, à l'échelle de l'expansion internationale de leurs marchés. Ces difficultés sont communes à l'ensemble des banques même si leur expression est de nature et de niveaux différents selon les métiers exercés. Finalement, les attentes des clients tirent bien moins l'internationalisation des banques que les impératifs de croissance et de taille critique, obéissant à un principe de réalisme et d'opportunisme. Les participants ont conclu que l'idée d'un client unique est bien une illusion, que la crise ne remet pas fondamentalement en cause le modèle de la banque universelle et que, si cette crise ouvre la voie au développement de nouveaux entrants riches en fonds propres, elle n'impose pas encore de nouveau modèle de développement commercial pour autant.

A partir du contexte décrit dans la première séance, la deuxième session a été consacrée à une réflexion plus opérationnelle sur les leviers de développement que les participants, en tant que décideurs, pourraient actionner afin de s'adapter, de se différencier et peut être de commencer à réinventer la banque de demain. Une dizaine de leviers ont été analysés, portant principalement sur les stratégies de performance et de différenciation commerciale. L'excellence opérationnelle étant considérée comme un pré-requis incontournable, le groupe a très rapidement porté l'axe Hommes et Compétences comme le point d'appui majeur et prioritaire d'un développement commercial réussi, tous métiers confondus. Cet axe est positionné avant la pertinence de l'offre et le niveau de connaissance client. La qualité de la veille technologique, la pertinence du modèle de distribution ou de l'organisation commerciale et les modalités de gestion du risque arrivent en fin de classement. Les participants se sont accordés à dire que la dimension ressources humaines est encore mal maîtrisée et mal connue par les groupes bancaires comme levier de réussite du développement à l'international.

« Tant va la banque à la globalisation qu'à la fin elle se casse ! »

Au cours de l'une de nos deux réunions nous avons demandé à chacun de se positionner sur les leviers qui lui semblaient clé pour assurer la réussite commerciale dans un monde globalisé. Les résultats sont les suivants :



Nous avons ensuite échangé sur les résultats ainsi obtenus en retenant comme fil conducteur les trois axes structurant d'un développement commercial équilibré : le client, les équipes et l'entreprise.

1. LE CLIENT

1.1 Enjeux

Nos travaux ont débuté par un questionnement apparemment provocateur et largement traité comme tel par les participants : le client unique est-il un mythe ?

Pourtant, parler de client unique est loin d'être une simple provocation. Il s'agit plutôt de rendre compte d'une forme extrême de développement commercial à l'international : celle d'entreprises capables de s'appuyer sur des produits suffisamment identitaires pour pouvoir être commercialisés de manière homogène dans le monde entier. Les clients ne sont pas identiques mais leur comportement, les attentes exprimées sont reproductibles d'un pays à l'autre.

A leur manière des entreprises comme Apple ou Louis Vuitton surfent sur la vague du client unique : d'un bout à l'autre de la planète l'i-pod est un signe de modernité comme les sacs griffés sont un signe d'aisance financière. Les clients non seulement acceptent mais sollicitent une forme d'homogénéité, d'identité du produit.

« Tant va la banque à la globalisation qu'à la fin elle se casse ! »

Au-delà de ces exemples emblématiques de la grande consommation on trouve également des traces de clients uniques dans les relations BtoB : les spécialistes de la certification, comptable ou autre, misent par exemple leur développement sur leur capacité à délivrer une prestation normée et identique indépendamment de leur localisation.

Le modèle du client unique n'est pas caricatural, il est plutôt emblématique : il représente un modèle de simplicité de déploiement à l'international : production unique et standardisée, campagne de commercialisation unique. Le client unique devient alors un modèle de maximisation de la rentabilité que peut apporter une internationalisation : étendre sa base de clients sans modifier significativement sa manière de faire des affaires.

1.2 Éléments de réflexion

Pour ce qui concerne les banques, la réponse pouvait être pressentie : nous sommes aujourd'hui très loin de ce modèle de client unique. De ce point de vue, la mondialisation et la convergence des économies n'a pas encore fait son œuvre. Ce constat est partagé aussi bien pour la banque de détail que pour la banque de financement et d'investissement ou pour les métiers de l'asset management et des titres.

Pour ce qui concerne la clientèle entreprise les besoins exprimés par les clients sont largement spécifiques et dépendent eux-mêmes du niveau de maturité des clients sur la dimension internationale (eg : degré d'intégration, homogénéité de l'activité). Non seulement le client n'est pas unique mais au contraire une grande variété de besoins peut exister. La réalité vécue est bien souvent celle d'un « sur mesure », même si certains produits peuvent commencer à être harmonisés, comme le cash management.

Dans la banque de détail, également le client unique est bien loin de la réalité : les différences culturelles et de consommation sont encore très fortes. Ces différences s'expriment en fonction des zones géographiques et du niveau de développement des pays, tant les produits bancaires sont imbriqués dans la vie économique et sociale. Même à l'intérieur de zones apparemment homogènes les différences apparaissent encore : les écarts dans l'utilisation des moyens de paiement en Europe de l'ouest en sont un exemple.

On peut certes trouver quelques exemples de pratiques commerciales déployées de manière homogène, quasi standardisée, sur une zone étendue. C'est le cas par exemple de l'épargne en ligne, produit d'appel, vendu de manière comparable sur des zones géographiques aux habitudes bancaires pourtant différentes. Néanmoins ce type d'exemple ne correspond le plus souvent qu'à des stratégies de niche et ne reflète pas la complexité des attentes générales des clients bancaires.

1.3 Pistes et recommandations

Parmi les 10 items initialement proposés pour nourrir les réflexions du groupe, certains intégraient directement ou indirectement la question du client et la capacité de la banque à capter et répondre à ses attentes et besoins, tels que :

- Offres, produit et service : capacité à coller aux attentes des consommateurs

« Tant va la banque à la globalisation qu'à la fin elle se casse ! »

Annexe

Atelier Commercial

- Organisation commerciale : capacité à offrir le niveau de proximité idoine couvrant les différentes typologies de consommation
- Modèle de distribution : capacité à créer les conditions d'accessibilité les plus appropriées pour des clients de plus en plus indépendants dans leurs choix de canaux de consommation

De façon quasi unanime, les membres du groupe de travail ont souhaité identifier le client, ou plus exactement la « connaissance client et la segmentation » comme un des leviers les plus évidents de réussite à l'international.

« Mieux connaître pour mieux segmenter et ainsi mieux adapter les niveaux de réponses aux spécificités des clientèles » ciblées à l'international.

Ce postulat a pour autant été un des thèmes de discussion de ce tour de table, certains participants présentant la recherche d'homogénéisation de l'offre à l'international comme un des facteurs clé de compétitivité de groupes bancaires comme HSBC ou Santander. Quand d'autres mettaient en avant la nécessité d'adapter les réponses aux attentes clients comme un moyen de se différencier, d'accélérer les ventes et d'accroître le positionnement.

Au fil des échanges, il est apparu qu'un clivage s'établissait entre marché B2B et marché B2C.

Sur le premier, en effet, plus que le besoin de connaissance, c'est de la proximité prospects - client que naîtrait l'avantage concurrentiel permettant, à partir d'offres standards, de construire des solutions les mieux adaptées à leur situation.

Sur le marché des particuliers en revanche, la connaissance client, l'utilisation de segmentations pour mettre en œuvre des offres et des approches différenciées, à partir de la prise en compte de comportements d'achats très différents d'un pays à l'autre, sont apparues spontanément comme des leviers de succès.

Dans tous les cas de figure, l'investissement sur la connaissance client est ressorti comme le moyen de rationaliser les investissements marketing et commerciaux, d'accélérer les ventes et de fidéliser les clients sur des marchés nouveaux, par nature concurrentiels.

Cette première vision a été toutefois nuancée par le fait que ces dernières années, les terrains de développement privilégiés par les groupes bancaires pour trouver leurs relais de croissance ont été majoritairement des pays en voie de bancarisation (Europe de l'est notamment) ; dans ce type de contexte, les stratégies de masse, indifférenciées, à partir d'offres simples et standards apparaissant pourtant comme les stratégies gagnantes.

- ⇒ En conclusion, le groupe s'est accordé sur le fait que le levier de la connaissance client et l'effort à consentir pour s'équiper des outils permettant de l'entretenir et de l'exploiter, devait être lié à l'aune du niveau de maturité bancaire du pays ciblé. Dans des pays à maturité bancaire forte (concurrence forte et parts de marché chères), la connaissance client semble être un levier incontournable. En revanche, dans les pays « en voie de bancarisation » un juste équilibre doit être trouvé entre la diffusion d'une offre standardisée répondant aux attentes du plus grand nombre et permettant de capter rapidement des parts de marché et l'investissement indispensable à réaliser dans la connaissance client pour préparer le temps 2 de fidélisation et cross selling.

« Tant va la banque à la globalisation qu'à la fin elle se casse ! »

2. LES HOMMES

2.1 Enjeux

Dans le triptyque des leviers les plus essentiels de performance pour les banques dans un contexte de globalisation, les hommes ont, et de très loin, été désignés comme l'élément déterminant entre tous.

2.2 Éléments de réflexion

Il est clairement apparu au cours des échanges que l'internationalisation, en accroissant la diversité, élargit dans le même temps le vivier des compétences mobilisables. D'autre part, les approches originales développées dans des environnements différents offrent une source d'inspiration significative permettant d'enrichir le business model et les pratiques internes de l'entreprise. Cela constitue, en soi, une richesse profonde. En cela, la capacité à identifier les personnes qui ont su développer avec succès un business model sous telle latitude, à assurer le partage de leur savoir faire puis à envoyer ces collaborateurs développer ailleurs ce qui s'est montré si profitable, voilà un enjeu important souligné par les participants.

Dans le même temps, les participants à l'atelier ont souligné que, pour rendre possible l'utilisation de ce potentiel, il est primordial de développer au sein du management la capacité à percevoir les enjeux dans une approche globale. Or cette capacité va de pair avec la mise en œuvre, pour le management notamment, d'un dispositif de mobilité internationale relativement sophistiqué. A cet égard, les pratiques observées dans les groupes industriels reconnus pour leur envergure internationale, tels que Total, Michelin ou Danone, sont citées en exemple par les participants :

- Une approche véritablement internationale, c'est-à-dire un dispositif permettant de détecter les meilleures ressources « worldwide » et d'intégrer les équipes étrangères au programme
- L'organisation de parcours vraiment internationaux, permettant de développer une approche globale des métiers, ces parcours impliquant parfois des mesures « d'autorité » pour garantir la mobilité de ressources de qualité qui font souvent l'objet de mesures de « rétention »
- Une politique ambitieuse de valorisation des carrières internationales pour en renforcer l'attractivité : les départs à l'étranger sont encore trop souvent perçus comme un risque de carrière là où ils devraient être considérés comme un accélérateur de carrière
- Soigner le retour. Corollaire sans doute du point précédent, les conditions de retour ont été signalées par tous comme un aspect clef d'une expérience internationale réussie. Le retour des expatriés lorsqu'il est insuffisamment préparé, peut s'avérer particulièrement pénible et démobilisant pour ceux qui en font l'expérience

Enfin, le groupe a souligné que les filières d'accès à la direction générale des grands groupes bancaires ne mettent le plus souvent pas en valeur l'importance d'un parcours à l'international, par opposition avec ce qui devient désormais un standard dans les grands groupes industriels fortement implanté dans le monde entier.

« Tant va la banque à la globalisation qu'à la fin elle se casse ! »

2.3 Pistes et recommandations

La constitution d'une communauté managériale apparaît comme une nécessité croissante : en effet, à l'exception de certains groupes qui ont peut-être acquis de l'avance dans ce domaine, la création de communautés managériales internationales est encore assez peu explorée, le management international et les expatriés étant souvent gérés par des processus et des équipes distinctes.

En synthèse, le groupe de travail a pu souligner la situation paradoxale de beaucoup de banques, avec un hiatus entre conviction que la globalisation appelle l'émergence d'une nouvelle ère dans la gestion des hommes d'une part, et le retard pris en la matière, les dispositifs mis en place étant encore fortement nationaux, très loin des approches réellement globales développées par certains industriels.

3. L'ENTREPRISE BANCAIRE - APPROFONDISSEMENTS

3.1 Enjeux

Les banques ont construit un modèle de développement à l'international en fonction d'impératifs de croissance et d'acquisition d'une taille critique. Ce développement a induit des enjeux d'adaptation pour les entreprises bancaires qui doivent maîtriser leur nouveau cadre d'activité. Les banques se sont ainsi transformées, complexifiées, spécialisées au fil de leur fort rythme de croissance.

Mais si le développement commercial a des incidences directes sur l'entreprise, l'inverse est aussi vrai. Il est donc intéressant de renverser les termes de l'analyse et de se demander en quoi l'entreprise bancaire doit désormais savoir évoluer pour se mettre au service de la conquête de nouvelles parts de marché. Autrement formulé : quelles sont les évolutions que les commerciaux peuvent attendre de leur entreprise pour être des acteurs de la globalisation ?

Les participants du groupe de travail se sont essayés à cet exercice principalement autour de deux thèmes de réflexion majeurs : l'identité et l'organisation.

3.2 Éléments de réflexion

a) L'identité de l'entreprise

Le principal élément d'identité évoqué par le groupe porte sur la marque commerciale. Au cours des séances du groupe de travail la question de la marque est revenue plusieurs fois.

Sur un constat de faiblesse tout d'abord. Il a ainsi été rappelé que les marques bancaires, malgré leur importance dans la vie économique, ne parviennent pas à s'imposer réellement. Selon le classement Interbrand, en 2010 aucune marque bancaire ne figure parmi les 20 premières marques mondiales présentant le plus de valeur. La première banque mondiale, JP Morgan, se situe en 29^{ème} position.

« Tant va la banque à la globalisation qu'à la fin elle se casse ! »

Annexe

Atelier Commercial

Cette faiblesse des marques bancaires peut être analysée de différentes manières :

- La difficulté pour les banques à associer une promesse unique à une marque. Derrière la marque bancaire se cache en réalité différents services et les valeurs portées peuvent être différentes selon les typologies de clientèle visée (ex : BtoB vs BtoC) et les produits vendus (ex : Epargne vs crédits).
- L'empilement progressif d'un portefeuille de marque du fait d'une politique d'acquisition rapide menée au cours des dernières années. Pour ceux qui ne choisissent pas d'imposer rapidement leur marque, un cercle vicieux peut ainsi rapidement s'instaurer : la marque originelle étant peu présente semble moins légitime et étant moins légitime elle est peu utilisée.
- Le positionnement clientèle peut varier significativement selon les pays : de grandes banques britanniques, comme HSBC ou Barclays, positionnées sur le retail dans leur pays peuvent être des banques plus centrées sur le haut de gamme en France du fait de leur entrée sur le marché par rachat de banques positionnées de cette manière.

Pour autant le groupe de travail a exprimé une certaine confiance dans la valeur de la marque et des enjeux commerciaux associés. Parmi les leviers de développement commercial proposés aux participants, la marque est celui qui se classe en deuxième position des préférences exprimées, derrière les hommes.

Dans un monde globalisé le fait de donner un sens complémentaire à la marque semble séduire. Parmi les promesses mises en avant figurent notamment l'accessibilité et la fierté.

Par ailleurs plusieurs participants ont constaté que dans un contexte de crise les marques bancaires, parfois mise à mal, se sont en partie renforcées. La fuite vers la qualité a finalement souvent été une fuite vers la renommée. Les participants attendent ainsi de la marque une capacité à rassurer et à véhiculer la confiance.

Enfin le groupe de travail estime que le travail sur la marque est un pari pour l'avenir. Certes la clientèle de particuliers réellement intéressés par une banque présente mondialement constitue plutôt une niche, mais cette niche pourrait être extensible au fil de l'évolution des comportements de la population et des modes de vie. Le pari sur la marque est donc également un pari sur la mondialisation et la généralisation d'une clientèle plus mobile et plus fortunée.

Par ailleurs, l'identité d'une entreprise ne se forge pas uniquement au travers de la marque. L'identité de l'entreprise est également composée d'objectifs, de valeurs et de pratiques partagées.

A titre d'exemple, le groupe de travail a cité parmi les pratiques intéressantes l'existence, dans une banque comme HSBC, d'équipes de managers internationaux qui interviennent dans les différents pays pour promouvoir une solution groupe, dépassant les enjeux locaux. Le groupe de travail s'est intéressé à cette pratique qui permet de donner une cohérence globale à l'entreprise au-delà de ses particularismes nationaux. Il a toutefois également souligné ce que cette solution peut avoir d'extrême, puisque ces managers internationaux se trouvent en situation de s'opposer au management local.

« Tant va la banque à la globalisation qu'à la fin elle se casse ! »

b) l'organisation

L'organisation considérée comme outil de développement des ventes ne convainc pas réellement nos participants. Là où le débat sur la marque faisait ressortir des avis contrastés mais suscitait de l'intérêt, les problématiques d'organisation proposée n'ont pas emporté une adhésion forte. Non pas parce que le groupe de travail considère que les organisations ne sont pas perfectibles mais simplement parce que ce levier n'apparaît pas comme une priorité pour réussir à développer l'entreprise commercialement dans un monde globalisé. Les sujets de pilotage des ventes ou d'organisation du dispositif commercial apparaissent plutôt comme des sujets qui relèvent de la gestion courante.

3.3 Pistes et recommandations

Les pistes d'amélioration vont clairement vers une plus grande prise en compte de la dimension mondiale dans l'entreprise bancaire. Les spécificités des besoins nationaux sont une contrainte forte mais le marché va plutôt vers un desserrement de ces contraintes, une plus grande fluidité dans la circulation des hommes et des biens.

Pour réussir, les banques doivent néanmoins s'avoir s'adapter au pays et gérer les différences. Cette nécessité du respect des cultures ressort fortement des échanges.

Le secret réside dans la capacité à animer cette permanente tension pour les banques qui doivent être toujours plus proches des demandes locales tout en parvenant à faire ses preuves au niveau mondial.

« Tant va la banque à la globalisation qu'à la fin elle se casse ! »

VII. **I**ntroduction

VIII. **S**ynthèses du Collège de la Banque

- **V**ue d'ensemble
- **G**ouvernance : le pouvoir peut-il se partager ?
- **C**ommercial : le client unique est-il un mythe ?
- **M**anagement : comment s'enrichir de nos différences ?

IX. **A**nnexes : méthodologies et analyses détaillées

- **A**telier Gouvernance
- **A**telier Commercial
- **A**telier Management

« Tant va la banque à la globalisation qu'à la fin elle se casse ! »

1. PRATIQUES MANAGERIALES

1.1 Enjeux

S'interroger sur les modèles de management et leurs évolutions du fait des transformations de la société, de l'influence des nouvelles technologies, de la mondialisation des établissements et des tendances de marché.

1.2 Eléments de réflexion

Les modèles managériaux présentés lors du deuxième atelier couvrent la variété des pratiques des entreprises et de leurs dirigeants au gré des cultures d'entreprise, des traditions des métiers ou de l'empreinte du dirigeant fondateur, voire de l'influence de l'environnement.

Afin d'alimenter la réflexion des participants, un modèle présentant sept axes managériaux leur a été proposé. A chacun de ces axes correspondent des pratiques de management ou des types de processus décisionnels reflétant une culture d'entreprise.

Les sept axes proposés ont ainsi été définis :

- Modèle **hiérarchique** structuré sur la force de la ligne hiérarchique. Valeur du grade et importance du statut. Valorisation par la progression hiérarchique. Décisions légitimées par la fonction.
- Modèle **d'expertise** reposant sur la valorisation de la compétence technique. Puissance et reconnaissance des experts. Progression au sein de filières métier. La décision appartient au sachant.
- Modèle **normatif** fondé sur le respect de la règle et sur le contrôle. Fonctionnement reposant sur la qualité des mesures et du modèle organisationnel. Décider consiste à changer la norme.
- Modèle **de leadership** valorisant le charisme des managers. Modèle responsabilisant les personnalités qui se démarquent. Mise en mouvement de la structure autour des hommes clés. La décision incombe au leader.
- Modèle **d'influence** fondé sur la capacité à diriger en s'appuyant sur des cercles d'influence. Mise en valeur des communautés et réseaux internes ou externes. La décision émane du jeu de pouvoir.
- Modèle **d'exemplarité** puisant sa légitimité dans la valorisation de l'expérience de terrain. Celui qui décide est celui qui a déjà fait. La progression récompense l'expérience et les succès acquis.
- Modèle **collectif** reposant sur les dynamiques collectives et les projets d'équipes. Le responsable se met au service de la réussite de son équipe. L'équipe est elle-même au service de l'entreprise. La décision revient à celui qui a l'assentiment du groupe.

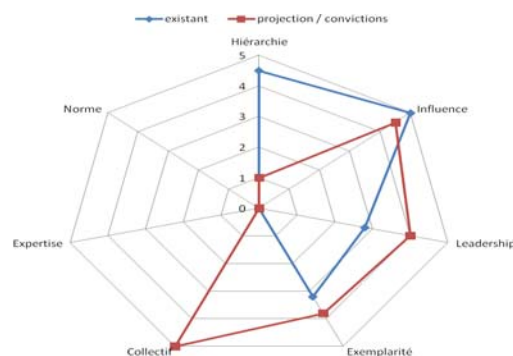
« Tant va la banque à la globalisation qu'à la fin elle se casse ! »

Pour compléter les propos, une série d'illustrations ont été présentées aux participants afin de situer la réflexion engagée dans un contexte global, tenant compte des différentes ruptures que traverse notre époque. Ont ainsi été évoquées :

- Les ruptures d'ordre démographique liées notamment à l'explosion démographique, le phénomène du vieillissement, la mobilité de populations privilégiant un retour aux zones rurales, ou l'attractivité de nouveaux pôles urbains, des migrations à l'origine de populations pluriculturelles
- Les ruptures sociétales où apparaissent de nouveaux rapports sociaux avec un développement de l'individualisme, un rapport au temps qui évolue, privilégiant l'immédiateté ou encore l'émergence de réseaux et de communautés, brouillant parfois les frontières des sphères publique et privée
- Les transformations des systèmes de valeur avec un nouveau rapport à l'autorité, à l'environnement où émergent des comportements éco-citoyens et des notions de RSE, au travail qui traverse une crise de confiance de par son caractère fragile et instable
- Les transformations dans la banque avec les phénomènes de concentration, d'alliance ou de rapprochement ; l'évolution et le durcissement des réglementations, la prise en considération grandissante du risque ; les modèles de distribution des banques ont également évolué grâce à la dématérialisation, à la multiplication des canaux, la transformation des agences ; la diversification des métiers de la Banque devenue Universelle dans un contexte d'internationalisation croissante
- Les ruptures géopolitiques et socio-économiques, à travers l'émergence d'un monde multipolaire et les phénomènes de délocalisation, le développement d'une société de consommation où émerge une classe moyenne mondiale
- Les transformations technologiques permettant l'accélération des traitements de données, facilitant pour tous l'accès à l'information

1.3 Pistes et recommandations

Les participants ont été invités à apprécier l'importance de chaque axe managérial au sein de la banque, telle qu'ils la perçoivent aujourd'hui et telle qu'ils envisagent et souhaitent son évolution. Le graphique ci-dessous présente le résultat des échanges, avec en bleu la situation existante et en rouge, les projections.



« Tant va la banque à la globalisation qu'à la fin elle se casse ! »

- Concernant **la banque d'aujourd'hui**, les participants ont souligné la coexistence de plusieurs modèles managériaux, notamment définis par la nature des métiers bancaires exercée : le modèle managérial varie entre une BFI, la banque de détail ou encore des fonctions supports.

Les axes qui sont ressortis :

- **L'influence**, en tant que modèle décisionnel : il faut connaître les modes de fonctionnement des divers groupes et parties prenantes. L'influence est donc importante dans le processus décisionnel. En revanche, elle tient une place moins importante en tant que pratique managériale.
- Le **leadership** : ce modèle semble correspondre à une réalité un peu dépassée pour certains dans la mesure où les réseaux et l'influence ont parfois pris le pas sur le leadership d'une seule personne.

Suivant un autre point de vue, le leadership s'impose plus spécifiquement dans des phases de restructuration, de fort développement ou de mutation, moments dans lesquels beaucoup d'autonomie peut être laissée aux collaborateurs. Dans ces cas, le leadership s'avère plus important que la hiérarchie. Le leader est le driver, celui qui guide, qui assume.

- La **hiérarchie** : à la différence du leadership, le modèle de management par la hiérarchie constitue un modèle plus classique. Un tel management peut également s'imposer dans un contexte de crise, au détriment du leadership. Dans les périodes incertaines, il semble que l'on soit plus à la recherche d'un manager « gestionnaire » que d'un véritable leader.

Hiérarchie et leadership sont perçus comme deux concepts en opposition qui peuvent également coexister.

- **L'exemplarité** : ce modèle peut être entendu sous deux acceptions différentes. L'exemplarité peut d'abord renvoyer à l'ancienneté, à l'expérience. Ce modèle reste le fait d'organisations « anciennes » qui rassemblent des populations nombreuses et relativement homogènes (par exemple la banque de détail). Aujourd'hui l'enjeu est souvent de dépasser ce modèle de management qui n'est pas adapté aux défis du changement et du renouvellement portés par la mondialisation.

L'exemplarité peut également être entendue de manière différente, c'est-à-dire comme un modèle de management où les pratiques des dirigeants sont alignées sur ce qui est attendu par les collaborateurs, où le management est aussi exigeant vis-à-vis de lui-même qu'il l'est vis-à-vis de ses collaborateurs. Il s'agit ici d'une exemplarité de conduite. Dans ce cadre, l'exemplarité représente un modèle d'actualité plébiscité à l'image du « role model » des banques anglo-saxonnes.

La place et le poids respectif de chacun de ces axes semble davantage dépendre des hommes qui font l'entreprise que des éléments structurants qui lui sont propres (organisation, importance des métiers, couverture géographique, ...). C'est le signe de l'importance du style managérial dans les organisations bancaires actuelles ainsi que de l'ambition des participants : ils veulent compter et peser dans la définition de ce style.

« Tant va la banque à la globalisation qu'à la fin elle se casse ! »

A contrario, certains axes managériaux proposés ne sont pas du tout ressortis des échanges, en particulier les notions de Norme, d'Expertise et de Collectif. Paradoxalement, quoique les participants aient souligné l'importance croissante des fonctions technique et d'expertise dans les métiers, ainsi que la place grandissante des normes et de la régulation, ces axes ne sont pas ressortis dans l'analyse des modèles managériaux existants.

- La perception de l'importance de chacun des axes du modèle managérial a évolué quand il s'est agi pour chaque participant d'afficher ses convictions : la notion de **hiérarchie** s'affaiblit au profit du renforcement du **collectif** et du réseau.

Le **leadership** reste une notion importante : celui qui a la responsabilité doit donner la direction générale. La légitimité doit être incarnée par une personne ou un petit noyau de personnes bien que certains reconnaissent que le leadership, s'il est entendu comme proche de la notion de charisme, n'est pas toujours le moteur indispensable au bon fonctionnement d'un établissement.

Le **collectif** n'est pas vécu comme incompatible avec le leadership. Au contraire, ces deux notions se complètent : d'une part parce que le leadership permet de mettre le collectif en mouvement ; d'autre part parce qu'un modèle basé sur le collectif facilite l'adhésion à la stratégie et aux orientations définies par les dirigeants. Un modèle basé sur le collectif permet de tirer le meilleur de chaque collaborateur.

L'expertise n'a pas été mentionnée. L'expertise technique n'est pas perçue comme une caractéristique déterminante pour diriger.

- ⇒ En conclusion, il ressort que les participants veulent peser sur le style managérial des établissements auxquels ils appartiennent. Ils veulent en renouveler le style, se donner plus d'espace et de liberté, être exemplaire, pousser les logiques de réseau, une dimension collective. Dans le même temps, ils reconnaissent la valeur du leadership, témoignant ainsi d'une forme d'attachement à leurs dirigeants.

Enfin, les participants soulignent l'importance de penser des modèles managériaux qui permettent de servir efficacement les dimensions locales ou régionales et de créer du lien entre les lignes fonctionnelles. En effet, alors que les métiers bancaires nécessitent des expertises croissantes concentrées dans les sièges, l'un des enjeux soulevés consiste à diffuser de l'intelligence à tous les échelons et dans toutes les entités géographiques.

2. GESTION DES CARRIERES

2.1 Enjeux

A partir des pratiques et illustrations de quelques grandes entreprises, qualifier les besoins d'évolution des principaux processus ressources humaines qui concourent à la gestion des carrières

« Tant va la banque à la globalisation qu'à la fin elle se casse ! »

2.2 Éléments de réflexion

Une grille d'analyse des processus ressources humaines a été proposée aux participants :

- Les modes d'évaluation et de reconnaissance des collaborateurs ont été positionnés en abscisse sur un axe allant de la prise en compte de la performance individuelle (à gauche) jusqu'à la performance collective (à droite).
- Le niveau d'intégration a été placé en ordonnée en partant des processus ressources humaines peu normés et implicites (en bas) jusque vers des processus standards et formels (en haut).

Les processus ressources humaines analysés dans cette grille incluent l'ensemble des processus de gestion des carrières : politique de recrutement, accompagnement des parcours professionnels, évaluation, rémunération, gestion des hauts potentiels, mobilité, formation, ...). Ils structurent et définissent l'ensemble de la politique de ressources humaines des entreprises.

Pour illustrer cette grille de lecture, six entreprises, hors secteur bancaire, ont fait l'objet d'une analyse en matière de gestion des carrières selon les deux axes proposés :

Entreprises	Mesure de la performance	Niveau d'intégration
Mc Donald's	collective	+++
Adecco	collective	+
Veolia	Collective	++
PSA Peugeot Citroën	individuelle	++
Publicis Groupe	individuelle	+
L'Oréal	individuelle	++

2.3 Pistes et recommandations

Ces éléments posés, les participants ont été invités à positionner les processus ressources humaines de la banque en deux étapes : d'abord à partir d'une analyse de l'existant, ensuite sur la base de leurs convictions et de leur choix pour demain.

« Tant va la banque à la globalisation qu'à la fin elle se casse ! »

Le graphique ci-dessous illustre leurs diverses positions.



Sur l'analyse de l'existant, les différences tiennent principalement à l'origine des métiers bancaires ou aux éventuelles spécificités de certains établissements. Les participants traduisent toutefois une réalité de processus ressources humaines qui demeurent généralement assez peu collectifs et souvent implicites. Il y a le plus souvent dans les établissements bancaires une recherche et une valorisation de l'excellence individuelle permettant de repérer puis d'isoler les meilleurs éléments.

Celle-ci se fait généralement au détriment de la mesure et de la rétribution collective de la performance. Des différences existent néanmoins :

- La banque de détail est perçue comme davantage normée ou processée en raison de sa taille et du nombre de personnes concernées
- Le statut professionnel (cadre de direction / cadre / non cadre, ...) induit des processus de gestion des carrières très différents. Les processus des personnels non cadres sont ainsi davantage tournés vers la performance collective à l'inverse des fonctions d'encadrement pour lesquelles la reconnaissance individuelle prime

« Tant va la banque à la globalisation qu'à la fin elle se casse ! »

En termes de conviction, les souhaits convergent vers :

- Une gestion des carrières davantage normée ou explicite, traduisant un besoin de règles du jeu plus claires et plus lisibles. Cette formalisation est jugée nécessaire compte tenu de la taille des établissements et de la diversité des métiers, des personnes et des zones couvertes. Elle ne doit toutefois pas conduire à une standardisation de tous les process afin de laisser de vrais espaces aux managers et de les responsabiliser.
- Un modèle qui privilégie la prise en compte de la performance individuelle dans un équilibre à trouver au cas par cas avec la dimension collective. Cet équilibre est à trouver pour chaque type de population, même s'il est vrai que celui-ci est de plus en plus difficile à trouver dans un contexte où les cadres sont encouragés à l'excellence individuelle et que certaines autres catégories de salariés fonctionnent de plus en plus dans une logique d'usine.

⇒ En synthèse, il apparaît que les banques sont entrées dans la globalisation plus récemment que les grands groupes industriels et qu'elles ne disposent pas encore d'une vraie maturité en matière de gestion des ressources humaines.

Elles amorcent aujourd'hui leur transformation afin de passer d'un mode de gestion par la « compensation » à une gestion de « la » ressource humaine. Quelques leviers d'actions ont été identifiés : donner ou redonner aux dirigeants le goût du terrain, favoriser la transversalité en cassant les cloisonnements rigides entre les métiers bancaires (banque de détail, banque de financement et d'investissement, gestion d'actifs,...), renouveler les parcours Hauts Potentiels, favoriser et accompagner le développement des mobilités à l'international, ...

3. SENS ET VALEURS

3.1 Enjeux

Sélectionner les valeurs à mettre en avant dans la banque dans les années à venir.

3.2 Éléments de réflexion

Au cours des deux ateliers de travail, les participants ont exprimé l'idée qu'au sortir de la crise, les banques et l'ensemble de leurs collaborateurs sont en recherche de sens et de valeur. Ils le sont d'autant plus que la banque produit de l'immatériel et qu'il leur est donc plus difficile que pour leurs confrères d'autres secteurs de donner un sens concret à leurs réalisations quotidiennes. Les banques se doivent aujourd'hui de poser les fondements de leur identité et de définir leurs valeurs au-delà du modèle managérial qu'elles veulent promouvoir. Tout l'enjeu est de porter ce débat avec la même intensité à tous les niveaux de l'entreprise, dans tous les métiers et dans tous les pays.

Au cours du deuxième atelier, les participants ont été invités à proposer trois mots qui incarnent, selon eux, les valeurs qu'ils voudraient défendre, ainsi qu'à citer une entreprise dont ils se sentent proche en termes de valeurs.

« Tant va la banque à la globalisation qu'à la fin elle se casse ! »

Cette année, les participants du Collège de la Banque appartiennent aux Groupes suivants :

ALLIANZ

BARCLAYS

BNP PARIBAS

BPCE

CREDIT AGRICOLE

HSBC

LA BANQUE POSTALE

ODDO

UBS

SOCIETE GENERALE

Contacts

Régis BOUYALA : regis.bouyala@eurogroupconsulting.fr

Etienne FIESSINGER : etienne.fiessinger@eurogroupconsulting.fr

Vincent LEFEVRE : vincent.lefevre@eurogroupconsulting.fr

Rémi LEGRAND : remi.legrand@eurogroupconsulting.fr

« Tant va la banque à la globalisation qu'à la fin elle se casse ! »



**COLLÈGE DE
LA BANQUE**

EUROGROUP CONSULTING FRANCE

Tour Vista

52/54 Quai De Dion Bouton

92806 Puteaux Cedex

Tel. + 33 (0)1 49 07 57 00

Fax + 33 (0)1 49 07 57 57

E-mail info@eurogroup-consulting.fr

www.eurogroup-consulting.fr