

Crédit Mutuel

*DANS UN CONTEXTE DE MUTATIONS DU MODELE ECONOMIQUE BANCAIRE, QUEL EST L'AVENIR
DES RELATIONS ENTRE LES BANQUES COOPERATIVES ET LES PME PMI ?*

Etude de cas du Crédit Mutuel Maine Anjou Basse Normandie « Entreprises »

Mémoire rédigé le 22 août 2016

Master 2 Management, Spécialité « PME – PMI »
Université du Maine
Le Mans

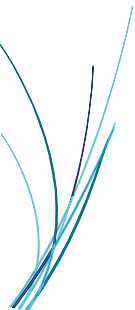
Maître de stage : M. Éric NICOLAS

Enseignant – Conseil : M. Thierry JOLIVET

Étudiante : Julie TROUVÉ

« L'histoire enseigne aux hommes la difficulté des grandes tâches et la lenteur des accomplissements, mais elle justifie l'invincible espoir. »

Jean JAURES, 1859 - 1914



REMERCIEMENTS

Je tenais à remercier vivement toutes les personnes qui ont su contribuer, par leurs idées, leurs expériences et leurs encouragements, à la pleine réussite de ce mémoire de stage, dans le cadre de la fin de mes études en Master Management, spécialité « PME – PMI ».

Je tiens à remercier particulièrement M. Eric NICOLAS, directeur des centres d'affaires du Crédit Mutuel Maine Anjou Basse Normandie, responsable de l'encadrement de mon stage, pour l'accueil et le temps qu'il m'a accordé. Ses conseils, son écoute et sa patience ont guidé mon travail tout au long de ses six mois de stage et ont façonné la trame de ce mémoire. Sa confiance m'a permis de mettre à profit mes compétences entrepreneuriales.

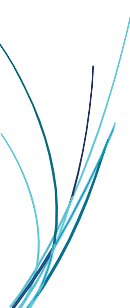
Mes remerciements vont également aux collaborateurs, en l'occurrence le service commercial et les chargés d'affaires entreprises de la Caisse Fédérale du Crédit Mutuel de Laval, qui m'ont accueilli chaleureusement et qui ont pris le temps de partager leurs savoirs afin d'éclaircir les spécificités du milieu bancaire.

Il m'est important de remercier spécialement Mlle Prune PASQUIER pour la bienveillance et le temps passé ensemble. Son soutien et sa gaieté ont fait de ce stage, une expérience unique.

En outre, ce mémoire n'aurait pu exister sans l'intervention de M. JOLIVET, enseignant à l'Université du Maine et tuteur de mon stage. Je tenais donc à le remercier pour les encouragements qu'il m'a adressés pour mener à bien mon projet.

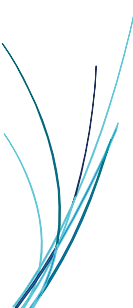
Ce stage fut une véritable découverte de la banque, et plus spécifiquement du siège social du Crédit Mutuel MABN. J'en ressors forte d'expériences et de rencontres professionnelles enrichissantes.

Enfin, l'aboutissement de ce mémoire amorce la finalité de ces deux années de Master. Je suis reconnaissante aux personnes qui m'ont accompagnée, épaulée et qui ont égayé ce cursus.



SOMMAIRE

INTRODUCTION	5
1. Avancées réglementaires, technologiques et concurrentielles : menaces sur le secteur bancaire	8
1.1. Accroissement des pressions réglementaires depuis la crise de 2008.....	8
1.1.1. Conséquences de la crise sur le secteur bancaire européen	8
1.1.2. Union Bancaire Européenne : vers une nouvelle stabilité ?	13
1.2. Evolutions et innovations dans le paysage bancaire.....	23
1.2.1. Ere de la digitalisation : nouveaux modes de fonctionnement.....	23
1.2.2. Concurrence exacerbée : confrontation avec les FinTech	29
1.3. Répercussions sur le modèle économique bancaire français	38
1.3.1. Tendances de l'économie sur le territoire français	38
1.3.2. Adaptation et stratégies du système bancaire français.....	42
2. Résistance du modèle coopératif en France : relations bancaires à dimension humaine	50
2.1. Caractéristiques du modèle bancaire coopératif.....	50
2.1.1. Renforcement du rôle du modèle bancaire coopératif	50
2.1.2. Opportunités du CM MABN grâce à son modèle économique	55
2.2. Réorganisation de la relation bancaire du CM MABN avec les PME – PMI.....	61
2.2.1. Priorité à la sécurité pour toutes les parties	61
2.2.2. Vision de performance et qualité des relations : en adéquation ?	66
2.3. Analyse des enjeux actuels avec les PME-PMI.....	71
2.3.1. Perspectives de croissance des PME - PMI	71
2.3.2. Limites rencontrées : possibles améliorations ?	84
CONCLUSION	86
SITOGRAFIE & BIBLIOGRAPHIE	88



INTRODUCTION

Les banques sont des acteurs incontournables de la société, des économies et du bien-être général de la population.

Dans une société, des rôles fondamentaux sont exercés par les banques :

- Le financement sécurisé de l'économie auprès des entreprises, de l'Etat et des institutions financières
- La création monétaire (en monopole)
- La stabilité monétaire et financière
- Des services aux particuliers : le compte en banque, la mise à disposition de moyens de paiement sécurisés, l'octroi de découverts, de prêts (à la consommation ou immobilier) et l'épargne.

Le financement de l'économie est leur priorité stratégique : elles sont notamment mobilisées sur tout le territoire pour financer les Très Petites Entreprises (TPE) et les Petites et Moyennes Entreprises (PME).

En France, la Loi de Modernisation de l'Economie, en date du 4 août 2008, a introduit un classement des entreprises en quatre catégories (pour les besoins de l'analyse statistique et économique du tissu productif) : les microentreprises, les PME, les Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI) et les Grandes entreprises (GE). Dans le cadre de ce mémoire, seules les PME seront étudiées. Ainsi, une PME est « une entreprise dont l'effectif est inférieur à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total de bilan n'excède pas 43 millions d'euros¹ ». A travers leurs réseaux, les banques accompagnent les besoins des entreprises (en investissement, en trésorerie), particulièrement les PME qui représentent 97% des entreprises en France et assurent entre 60 et 70% de la création nette d'emplois. Leur accompagnement est tout de même limité : les banques doivent pratiquer des crédits responsables afin de limiter les risques.

Appelées « établissements bancaires » ou « établissements de crédits », les banques se distinguent des sociétés financières : ces dernières ne peuvent pas effectuer tous les types d'opérations de crédit et ne peuvent pas recevoir, en général, de dépôts du public (ex : comme les sociétés d'affacturage, sociétés de crédit-bail).

Les banques sont de nature fragile et elles doivent être contrôlées, surveillées plus que dans d'autres secteurs. Ce domaine est très fortement réglementé. Ainsi, tout établissement bancaire doit impérativement disposer d'une licence de la part de l'Etat. Les banques

¹ Source : Portail de l'Economie et des Finances, « Comment définit-on les petites et moyennes entreprises ? », mis à jour le 10 mars 2016

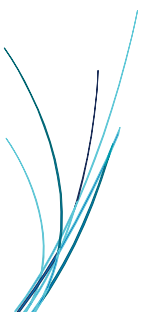
françaises doivent donc disposer d'un agrément et être soumise à une surveillance particulière de l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR) et l'Autorité des Marchés Financiers (AMF). ACPR est un organe français de la banque et de l'assurance pour superviser et veiller à la préservation de la stabilité financière comme à la protection des clients. Elle se charge également de l'agrément et du contrôle des établissements bancaires et d'assurance. L'AMF, quant à elle, intervient sur le plan réglementaire pour la régulation des opérations et des informations financières des sociétés. Elle fixe les règles et obligations que les professionnels sont autorisés à fournir pour les services d'investissement. Nous verrons par la suite que d'autres organismes, tels que l'Union Européenne ou encore le Comité de Bâle, participent à la construction d'un système fiable et cohérent.

En France, en 2016, le nombre d'établissements de crédits agréés est d'un peu plus de 600, contre 720 en 2008². Le secteur bancaire est dominé par 7 groupes (dont le Crédit Mutuel) qui collectent 90% des dépôts et octroient 85% des crédits. Ces banques ont également une forte présence à l'international. Cette stratégie est utile notamment dans un contexte de marché unique européen afin d'accompagner les entreprises et leur développement. Le modèle prédominant est la banque universelle. Elle regroupe trois grandes activités :

- La banque de détail : particuliers, professionnels, entreprises et institutionnels. Cette activité se déploie à travers le réseau d'agences bancaires : produits et services bancaires, solutions de gestion des flux aux entreprises...
- La banque de financement et d'investissement : représente plusieurs activités dédiées aux entreprises internationales et aux marchés financiers.
- La gestion d'actifs ou d'autres activités spécialisées : gère les fonds et propose des placements aux investisseurs ou à la clientèle aisée.

Cette organisation du secteur provient des années 1980 lorsque l'Etat s'est progressivement retiré de son rôle d'actionnaire : toutes les banques sont dorénavant privatisées, à l'exception de la Banque Postale. Ce sont les groupes mutualistes qui ont été les plus actifs dans cette restructuration. Les banques coopératives ou mutualistes sont définies par l'Association Internationale des banques coopératives (ICBA) sur la base de l'Alliance coopérative Internationale (ACI) de 1995. Les déposants ont un double statut : celui de client mais aussi celui d'associé. Ce sont des sociétaires dont la règle est « un individu, une voix » (quel que soit le nombre de parts sociales détenues). Les banques coopératives sont des banques de proximité, à dimension régionale, tel que le Groupe Crédit Mutuel. Ces banques coopératives s'opposent aux banques traditionnelles : ces dernières sont des sociétés constituées d'un capital détenu par des actionnaires extérieurs à leur clientèle. Elles ont pour but principal de réaliser des bénéfices commerciaux. Bien que les banques coopératives ont été les plus solides en temps de crise (elles sont entrées avec des marges plus conséquentes, elles ont donc été nettement plus fortes), elles n'échappent pas non plus à la réorganisation.

² Source INSEE, « Les établissements de crédits agréés en 2014 ».

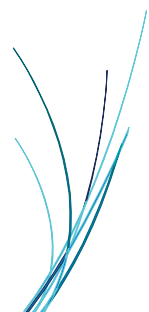


L'ère est aux restructurations, aux réformes et surtout aux innovations. Les banques doivent adapter leur modèle rapidement, tout en continuant à financer l'économie. Parallèlement, il est clair que les pays ne sont pas sortis des crises. Les économies, notamment européennes, font face aux dangers : les difficultés des pays émergents, le ralentissement de l'économie chinoise, les tensions géopolitiques... Et évidemment, les banques sous pression. La priorité est d'éviter une disparition des modèles économiques bancaires face aux répercussions des crises.

Nous pouvons donc nous demander : *Dans un contexte de mutations du modèle économique bancaire, quel est l'avenir des relations entre les banques coopératives et les PME – PMI ?*

L'étude de cas portera sur le Crédit Mutuel Maine Anjou Basse-Normandie (CM MABN), et plus spécifiquement sur la branche « Entreprises ». En effet, le stage a été réalisé dans cette structure, au sein du siège social, à Laval (Mayenne).

La première grande partie abordera les avancées réglementaires, technologiques et concurrentielles qui menacent le secteur bancaire, en évoquant l'accroissement des pressions réglementaires depuis la crise de 2008, les évolutions et innovations dans le paysage bancaire et les répercussions sur le modèle économique bancaire français. La deuxième grande partie étudiera, quant à elle, la résistance du modèle coopératif en France grâce à des relations bancaires à dimension humaine, en expliquant les caractéristiques du modèle bancaire coopératif, la réorganisation de la relation bancaire du CM MABN avec les PME – PMI et l'analyse des enjeux actuels avec les PME – PMI.



1. Avancées réglementaires, technologiques et concurrentielles : menaces sur le secteur bancaire

Cette première grande partie évoquera l'accroissement des pressions réglementaires depuis la crise de 2008, les évolutions et innovations dans le paysage bancaire, enfin, les répercussions sur le modèle économique bancaire.

1.1. Accroissement des pressions réglementaires depuis la crise de 2008

La réglementation financière protège les banques contre la concurrence frontale. Cela devient toutefois de plus en plus contraignant et pèse largement sur leur modèle économique.

1.1.1. Conséquences de la crise sur le secteur bancaire européen

La crise démarrée en 2008 a révélé un problème profond : celui d'un modèle. La crise financière s'est très vite propagée pour devenir une crise multidimensionnelle.



Schéma 1 : Chronologie de la crise financière

Une crise est une « rupture d'équilibre entre la production et la consommation, caractérisée par un affaiblissement de la demande, des faillites et le chômage », selon la définition du Larousse. La crise de 2008 n'est pas la première de l'histoire de l'humanité et ne sera sans doute pas la dernière. Le Krach boursier de 1929, chocs pétroliers 1973, éclatement de la bulle Internet en 2000...qui ont toutes participé aux changements de la vision capitaliste et de la société. Il s'agit, en 2008, de l'éclatement d'une bulle spéculative (c'est-à-dire l'action de prévoir les évolutions des marchés et y affecter les opérations en conséquence, pour y retirer des profits), à la croisée avec de multitudes de crises : crise sociale, crise environnementale, crise de la mondialisation...

Les premières réglementations, bancaires et financières, apparaissent avec les premières banques. Mais certains acteurs cherchaient à les contourner et à innover sur les techniques financières, essentiellement sur les produits. Une transformation majeure dans les années 1970 par Salomon Brother, une banque d'affaires américaine, a modifié le système : il inventa la titrisation qui est la transformation d'une créance illiquide en un actif liquide sur les marchés financiers. Appuyé par le processus de dérégulation financière enclenché

dans les années 1980, une véritable crise se profilait. Pour exemple, au printemps 2008, les encours de crédits accordés aux entreprises françaises augmentaient à un rythme de 15% sur un an. Cette situation, non soutenable à long terme, a été confortée par un enchaînement d'évènements.

La mondialisation et la concurrence des pays émergents ont accéléré la désindustrialisation et accentuer la faiblesse des revenus. La croissance est devenue faible dans les pays occidentaux. Afin de relancer la croissance, de multiples politiques monétaires stimulantes sont menées (notamment les taux bas) et les banques encouragent les crédits. Les banques ne peuvent accorder de crédits que dans une certaine proportion de leurs propres ressources. Pour distribuer plus de crédits, les banques américaines ont donc commencé à céder des créances, pas toujours les meilleures en termes de risque, à les « *sortir de leur bilan* », ce qui mécaniquement leur redonnait des possibilités de consentir de nouvelles lignes de crédit. Le marché réagit et de nombreuses personnes augmentent leur endettement : les acteurs n'ont plus d'aversion au risque et cherchent des produits rentables mais pas sans risque. Les acteurs ont amplifié le phénomène de titrisation dans les années 2000 : les banques ont revendu notamment des crédits immobiliers en les adossant à d'autres crédits (prêts étudiants, crédits autos...) pour les vendre à nouveau, sur tous les marchés financiers internationaux. Alors que cette technique permet de redistribuer les risques entre plusieurs acteurs, les banques ont prêté sans être très attentives au niveau de solvabilité des clients et ont fait perdre de vue le danger des créances immobilières, souvent douteuses. Combinée à la titrisation, la crise immobilière va être le facteur déclenchant de la crise financière.

Les subprimes sont des prêts immobiliers accordés à des ménages « risqués » (qui n'auraient pas eu accès au crédit sans cela car ils présentaient des risques sérieux d'insolvabilité). Ces prêts avaient des taux variables, beaucoup plus élevés que le marché. Début 2007, l'endettement des ménages américains avait atteint ses limites et les taux directeurs remontaient, ce qui a augmenté les mensualités des prêts et les prix immobiliers chutaient. Les défauts de paiement se multiplièrent et les biens vendus aux enchères nourrissent à leur tour la baisse des prix de l'immobilier. Les acteurs financiers n'ont plus confiance et les agences de notation abaissent les notes des titres liés aux subprimes. La fragilité des marchés financiers s'est pérennisée et a surtout commencer à toucher d'autres secteurs (les banques puis l'économie réelle) et d'autres pays.

Pour restaurer la fiabilité, les banques centrales interviennent massivement et à plusieurs reprises, par exemple, en injectant des milliards de dollars sur les marchés. La crise prend encore un peu plus d'ampleur, en se transformant en une crise bancaire : le 15 septembre 2008, Lehman Brothers annonce son intention de se déclarer en faillite (par sa dépendance excessive aux marchés des créances immobilières). De leurs côtés, les chefs d'Etat se réunissent pour apporter des mesures budgétaires pour relancer la croissance. Les ménages américains ne consomment plus, l'accès aux crédits est limité...

Comme une épidémie, s'en suit ensuite, une véritable crise de la zone euro. En effet, les banques européennes ont nourri également les fonds financiers et immobiliers des américains. Les marchés s'affolent et craignent les défauts de paiement, des ménages et ensuite des Etats. C'est ainsi que les acteurs ont douté des dettes souveraines (c'est-à-dire des Etats) européennes. En octobre 2009, la prévision de déficit de la Grèce est beaucoup plus conséquente que prévue : elle est de 12.5% du PIB, bien loin des critères de Maastricht. Les agences de notation dégraderont sa note. Cela devient le cœur de la crise européenne. Un premier plan d'aide de la part de la zone euro est engagé pour la Grèce, en échange de mesures d'austérité. En prévision de possibles risques, les chefs de gouvernement et d'Etat créent un mécanisme censé éviter la contagion de la crise de la dette souveraine et venir en aide aux pays de la zone euro en difficulté. Le FESF (Fond Européen de Stabilité Financière) peut emprunter sur les marchés avec la garantie des Etats membres de la zone euro, à hauteur de 500 milliards d'euros (durée de vie de ce fond : 3 ans). Mais la crise ne s'arrête pas à la Grèce : des difficultés apparaissent pour l'Irlande, le Portugal. La zone euro a renforcé le rôle du FESF car il pouvait également acheter de la dette d'Etat mais aussi recapitaliser les banques (de façon exceptionnelle). Vient également le tour de l'Espagne. Ce qui place ces pays à des taux d'emprunt très élevés. La BCE agit et rachète les dettes des pays de la zone euro : « *sans limite de montant* » mais « *sous condition* ». Les marchés ont très bien réagi et les bourses européennes repartent à la hausse et le coût des emprunts s'effondrent.

Le 2 juin 2016, lors de la réunion de politique monétaire, d'après la Lettre Hebdomadaire « Economie et marchés », la BCE a révisé à la hausse ses perspectives de croissance et d'inflation pour 2016 (passant de 1.4% à 1.6%), tout en restant prudente : des doutes persistent sur la capacité de l'inflation à revenir vers 2% à moyen terme (en lien avec une faible amélioration de la situation du marché du travail en zone euro). Elle maintient cependant les prévisions pour 2017 et 2018 (1.7%).

Les conséquences d'une crise vont bien au-delà des risques immédiats pour les déposants et les actionnaires. Les problèmes prédominants d'après crise :

- Envolée des dettes publiques et privées
- Baisse de la croissance de la productivité
- Rétrécissement de la marge de manœuvre des politiques publiques

Il y a clairement une forte responsabilité des banques dans les causes de la crise, bien que ce ne soient pas les seules impliquées dans ce phénomène :

- Elles ont mal analysé et mal tarifé les risques et la solvabilité des emprunteurs.
- Elles ont financé des activités exagérément risquées pour leur compte propre ou pour leurs clients. En soi, ce n'est pas la rentabilité qui met principalement les banques dans une situation critique, c'est la gestion des actifs (surtout ceux risqués).

-
- La forte croissance des crédits distribués par les banques (notamment anglo-saxonnes) n'a été possible que par l'accroissement de leur propre endettement qui les a fragilisées et par la sortie de leur bilan d'une partie des crédits distribués par une titrisation massive, dans laquelle les banques, les agences de notation et les investisseurs ont été moins regardant sur l'analyse des risques.

A cause de la crise bancaire puis économique, beaucoup pensaient que les banques changeraient en profondeur leur modèle économique. Elle aura eu au moins le mérite de révéler la nécessité d'améliorer les règles du secteur financier pour que les risques restent au sein de la sphère financière, sans affecter la société entière. Les banques européennes sont protégées, aujourd'hui, contre le risque de crise de liquidité : elles sont « dérisquées »³ et détiennent des réserves excédentaires considérables pour faire face à des crises d'ampleur. Au déclenchement de la crise, les Etats membres ont tenté de remédier à la fragilité « systémique » de leurs systèmes bancaires à l'aide d'instruments de politique nationale. Dorénavant, ce sont les banques centrales qui tentent de stabiliser le système financier, puis de relancer la croissance en évitant ainsi de confondre la dette souveraine avec la dette bancaire.

Le G20 et le Conseil de stabilité financière ont publié, dès 2010, les accords de Bâle III, afin de ne pas reproduire le manque de liquidité et les faillites de 2007. Dorénavant, les grandes banques internationales doivent augmenter la quantité et la qualité de leurs fonds propres (directive CDR IV) ainsi que mieux gérer le risque de liquidité. Ces objectifs primordiaux sont contraints par des ratios :

- LCR (Liquidity Coverage Ratio) : minimum d'un mois pour faire face au problème de court terme
- NSFR (Net Stable Funding Ratio) : pour le moyen terme

Ces niveaux sont bien supérieurs à ceux d'avant crise. Par exemple, pour répondre à ces principes, les banques françaises ont accumulé 100 milliards d'euros de capital supplémentaire. Les banques peuvent également être assurées que les politiques de la BCE seront accommodantes. Dès la crise, la BCE a réagi rapidement en baissant le taux directeur de 4.25% en 2008 à 1% en 2009 puis à 0% en mars dernier.

Pourtant, la réglementation évolue en sens contraire des comportements, des attentes des clients mais également des banques. Des lourdeurs réglementaires sont apparues après la crise pour protéger les clients mais elles pèsent sur les banques. L'objectif réglementaire est le suivant : réduire les risques et désendetter les banques. Les autorités ont notamment révisé le traitement prudentiel des risques pris par les banques : augmenter le capital, pour continuer les crédits aux entreprises. Cependant, ces exigences en capital pourraient contraindre les volumes de financement (spécialement les activités qui consomment des

³ Source : Les Echos, Véronique Chocron, « BREXIT : pourquoi les banques européennes inquiètent les marchés ? », 29 juin 2016.

fonds propres telles que le financement des start-ups) et des coûts supplémentaires de financement.

En outre, dans un environnement de taux zéro, pour stimuler la croissance, les liquidités excédentaires déposées par les établissements de crédits auprès de la BCE sont désormais taxées au lieu d'être rémunérées. Certains établissements acceptent donc de payer pour prêter (car les taux sont négatifs pour les emprunteurs) alors que des grandes entreprises voient appliquer un taux d'intérêt négatif aux dépôts. Les deux solutions pour les banques :

- Faire moins de dépôts en faisant plus de crédits
- Appliquer un taux d'intérêt négatif aux plus gros déposants (ce qui est plus difficile commercialement)

Les taux ne sont d'ailleurs pas prêts de remonter, sans croissance, sans inflation... Pour conserver leur niveau de rendement, les banques seront obligées d'investir dans des actifs plus risqués et d'échéance plus éloignée. Cette solution ne serait être viable à long terme. L'efficacité des mesures monétaires s'affaiblissant, le risque est de voir la confiance des agents économiques s'amoinrir en faveur des banques centrales.

3 principaux défis des banques :

- Réglementaire : enchérit le coût de l'intermédiation en exigeant plus de capital...
- Economique : l'économie est marquée d'un fort ralentissement économique et des taux bas qui bouleversent les schémas classiques et suscitent une recherche de rendement. Cet environnement de taux bas intensifie les pressions sur les marges d'intérêt (accentuées par la concurrence).
- Evolution des comportements des clients, des technologies qui facilitent la concurrence des non-banques (plateformes qui rendent plus accessibles les contacts, les moyens de paiement...)... Risque d'ubérisation du système bancaire.

La BRI (Banque des Règlements Internationaux) suggère de rééquilibrer les politiques publiques notamment au niveau budgétaire et des réformes structurelles : il faudrait mieux utiliser la dépense publique (en investissant dans les infrastructures et soutenir la croissance à long terme). Elle suggère également de revoir la fiscalité qui incombe aux agents économiques et les incite à s'endetter excessivement (pour éviter les bulles immobilières comme en Espagne avant la crise).

Le système bancaire a donc besoin :

- d'une transformation structurelle sur la chaîne de valeur (produits, système d'information, gouvernance...)
- d'une cohérence entre le financement de l'économie (croissance et emploi) et la réglementation.

Lors du sommet de la zone euro en juin 2012, le Conseil européen a donc décidé d'instaurer une Union Bancaire qui permettrait d'assurer de manière centralisée la surveillance et la résolution des banques de la zone euro.

1.1.2. Union Bancaire Européenne : vers une nouvelle stabilité ?

Pour comprendre le fonctionnement d'une banque et le système bancaire dans sa globalité, revenons sur les principes fondamentaux.

Les banques sont des intermédiaires financiers. L'article 1 de la Loi bancaire du 24 janvier 1984 précisait : « Les établissements de crédit sont des personnes morales qui effectuent à titre de profession habituelle des opérations de banque. Les opérations de banque comprennent la réception de fonds du public, les opérations de crédit, ainsi que la mise à la disposition de la clientèle ou la gestion de moyens de paiement. » C'est la définition de l'intermédiation. Elle consiste à collecter des dépôts et à accorder des crédits donc à financer l'économie (malgré que les dépôts ne suffisent pas à financer les crédits).

Les établissements de crédit peuvent être agréés soit en tant que :



Les seules habilités à recevoir du public des fonds à vue ou à moins de deux ans de terme : les banques, les banques mutualistes ou coopératives et les caisses de crédit municipal. Des établissements sont exclus de ces typologies telles que la Banque de France ou le Trésor Public.

Les opérations dites « de banque » sont (selon l'article L311-1 du Code Monétaire et Financier) :

- La réception de fonds remboursables du public
- Les opérations de crédit
- Les services bancaires de paiement
- Et également des opérations connexes à leur activité telles que les opérations de change, le placement, le conseil en matière de gestion de patrimoine...

Pour une banque, l'actif du bilan est composé des crédits accordés auprès des entreprises, des particuliers majoritairement. Le passif du bilan est, quant à lui, composé des dépôts de la

clientèle, des obligations, du capital et des bénéfices. La banque joue un rôle d'intermédiaire entre les agents qui ont des capacités de financement et ceux qui ont des besoins de financement. La banque peut aussi emprunter auprès d'autres banques, comme elle peut leur prêter. C'est ce qu'on appelle le « marché interbancaire », réservé aux établissements de crédit. La Banque Centrale y intervient pour apporter ou reprendre des liquidités. Cependant, elles ne peuvent pas prêter sans limite. Elles doivent avoir des ressources suffisantes pour faire face aux décaissements sur les dépôts de ses clients. Le prêt de la part d'une banque se compose de ses fonds propres, des fonds des déposants ou des sommes empruntées à un autre établissement. Le fait que l'argent ne lui appartienne pas à un coût et la différence entre le coût qu'elle fait payée à son emprunteur avec ce qu'elle doit payer s'appelle « la marge d'intermédiation ». Pour déterminer son bénéfice net, il faut que la banque retranche ses frais. Les deux tiers des recettes des banques sont représentés par les résultats de l'activité de prêts (ce qu'on appelle le Produit Net Bancaire) et le reste provient des frais de tenue de compte, des coûts de la carte bleue... De plus, les banques tirent des recettes de leur activité de marché, en plaçant des fonds en actions ou en obligations sur les marchés financiers.

Elles tirent des profits de ses activités de prêt en appliquant un taux d'intérêt. Ce taux d'intérêt rémunère le coût du service de prêt aux agents et en y retranchant le coût de la ressource, les banques obtiennent alors leurs « marges d'intérêt ». Le taux dépend notamment :

- Des réglementations qui influent directement sur leurs coûts (ratios prudentiels)
- Le coût auquel elles se procurent leurs ressources
- Les charges qu'elles supportent pour rendre le service
- La concurrence

Il existe plusieurs taux d'intérêt. Le taux directeur est le loyer de l'argent fixé par la banque centrale. Le principal taux directeur est le taux auquel les banques se refinancent auprès de l'institution. C'est lui qui oriente la fixation des taux du marché interbancaire et celui des prêts accordés par les établissements de crédit aux clients particuliers et entreprises. Pour encourager le crédit (réduire son coût) et donc stimuler l'inflation, la banque centrale réduit son taux et inonde les banques de liquidités. On différencie le taux nominal (taux facial affiché dans un contrat ou une transaction) du taux réel (auquel on retire l'inflation).

Les banques ont également des commissions pour les prestations de services (services spécialisés...). Il existe deux types de commissions perçues par les banques :

- celles qui facturent des frais pour un service effectivement rendu : comme la commission de compte. Elle correspond à l'ensemble des flux « débiteurs » enregistrés sur le compte durant le mois (ou le trimestre), c'est-à-dire l'ensemble des opérations « sortantes », à savoir les virements ou chèques fournisseurs, les virements de salaires...
- celles qualifiées de commissions "sanctions" qui facturent des frais de dépassement et des frais de rejet (frais de dépassement non autorisé...)

Enfin, elles gagnent de l'argent sur les activités de marché et d'investissement c'est-à-dire des intérêts, plus-values...

L'industrie financière pose un problème « systémique » : ce qui signifie que le problème ne vient pas de la composition interne de la banque mais des relations entretenues avec les différentes institutions financières. Des mesures prudentielles sont prises pour contrer ce risque. Cette régulation prudentielle vise à assurer la bonne adéquation des risques, portés par les établissements financiers, avec les fonds propres. Du coup, l'intervention publique dans le domaine bancaire prend la forme de :

- Réglementations prudentielles
- Assurance des dépôts
- Contrôle et surveillance des institutions bancaires par les autorités publiques
- Interventions des banques centrales pour assurer la stabilité financière

Les régulateurs sont les garants de la solidité financière. Il y a des systèmes nationaux de régulation bancaire. En France :

- Celui des paiements et des crédits : ACPR
- Celui de marché et des titres : AMF

La Banque de France joue aussi un rôle primordial, dans le cadre de l'Eurosystème (qui réunit la Banque Centrale Européenne – BCE – et les banques centrales des Etats membres), en mettant en place des politiques monétaires (pour garantir le pouvoir d'achat de l'euro) et en surveillant les banques françaises pour le compte de l'ACPR.

D'autres instances contribuent au bon fonctionnement du système monétaire et financier comme le Comité de Bâle (régulation prudentielle internationale) en préconisant des objectifs en termes de solvabilité. Il rassemble les grandes banques centrales. Les autorités prudentielles ont décidé d'instaurer un ensemble de règles aux banques pour stabiliser le système bancaire.

Bâle I	<p>Le comité de Bâle est lancé en 1998. Après une période de dérèglementation et face à la croissance des établissements financiers, les autorités ont souhaité encadrer la profession en instaurant des contraintes réglementaires en fonds propres : on parle du « ratio Cooke » qui exige 8% des fonds propres par rapport aux engagements de la banque.</p> <p>Les banques ont des effets de levier et doivent donc continuer à prêter au maximum (et aussi, à investir peu de leur propre argent dans les prêts). Afin d'éviter les risques en cas de non-remboursement du prêt qu'elle a accordé (elle risque d'autant plus que ces fonds propres sont faibles), les autorités ont fixé un pourcentage minimum de fonds propres dans les prêts qu'elle accorde (d'où l'objet du ratio Cooke).</p>
Bâle II	<p>3 piliers :</p> <ul style="list-style-type: none">- Les fonds propres- Surveillance des risques (risque de crédit, de marché et risque opérationnel)

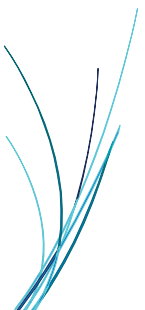
	<ul style="list-style-type: none"> - Transparence, discipline de marché <p>Introduction de la notion de risque opérationnel en 2007. Les banques doivent aussi organiser leur surveillance interne des risques : cela permet d'assurer le bon suivi des risques dans chaque établissement et l'évaluation de la qualité de leurs actifs. Le ratio Cooke devient le ratio McDonough (toujours 8%), la mesure des fonds propres est alors plus fine notamment avec l'intégration du risque opérationnel et la notion de fonds propres.</p>
Bâle III	<p>Depuis 2010, le système bancaire est régi par Bâle III (qui encadre et régit les activités). 5 objectifs y sont annoncés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Couverture et captation des risques - Renforcement de la solvabilité : renforcer la qualité et la quantité de fonds propres - Compléter le ratio de solvabilité - Encadrement de la liquidité : Court Terme (LCR) / Long Terme (NSFR) - Limitation de la cyclicité : créer des coussins de capital <p>A cause de la crise des subprimes et face à l'ampleur des risques (interdépendance des banques), les accords proposent d'augmenter fortement la qualité des fonds propres (toujours 8% en 2015) passant à 10.5% en 2019 avec des fonds propres Tiers One (c'est-à-dire, la partie jugée la plus solide d'une banque) à 4.5% dès 2013 jusqu'à 6% en 2019.</p>

Schéma : Présentation des différentes réformes provenant du Comité de Bâle applicables au système bancaire.

Des organes consultatifs sont saisis généralement pour avis. C'est le cas lorsque le Ministre de l'Economie, qui exerce un pouvoir réglementaire en matière bancaire et financière, saisit le Comité consultatif de la Législation et de la Réglementation Financières (CCLRF).

Enfin, l'Union Européenne émet aussi des directives pour harmoniser les conditions d'exercices des activités bancaires dans les différents Etats membres, telle que la directive relative aux Marchés d'Instruments Financiers (MIF), qui permet l'ouverture et l'accès aux marchés financiers, ainsi que le renforcement des exigences réglementaires. Depuis 2011, il existe une supervision au niveau européen : l'Autorité Bancaire Européenne (ABE). Les décisions de la BCE, à l'heure des passages les plus difficiles de la crise, ont permis de maintenir un niveau de solvabilité correct et relancer les crédits dans les zones les plus sinistrées de la zone euro. Deux éléments sont accentués dorénavant pour éviter les crises bancaires, d'où un renforcement de la pression réglementaire :

- L'un des principaux problèmes mis en avant avec la crise de 2008 est la solvabilité. Depuis 1998, le système bancaire est marqué par la dérive sur la qualité des instruments de fonds propres. Afin d'éviter une intervention systématique des Etats en cas de crise, les fonds propres doivent être renforcés au sein des banques.
- Un autre élément a été soulevé par ces crises : la liquidité. Les grandes crises bancaires ont été engendrées par les crises de liquidité, lorsque des doutes sur la solidité de la solvabilité sont apparus.



La crise de modèle est en partie une crise de régulation ou/et de la transparence, via « l'opacité des montages financiers des produits ». ⁴ Les nombreuses politiques monétaires menées au sein de l'Europe ont mis en avant un aspect primordial : l'incertitude grandissante d'une stabilité financière mondiale.

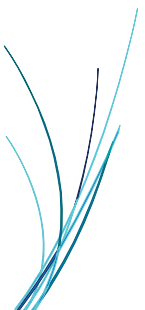
La crédibilité de la zone euro est régulièrement mise en cause. La Grèce et la Grande Bretagne en sont des exemples, comme tant d'autres.

Le Brexit frappe durement le secteur bancaire : les britanniques ont voté pour la sortie de l'Union Européenne. La Bourse Britannique a toutefois tenté de limiter son repli, c'est-à-dire la chute des valeurs, mieux que les autres bourses européennes, mais de nombreuses banques ont été touchées (notamment les plus petites). Les agences de notation ont également dégradé les notes de 12 établissements bancaires et la note souveraine du pays (ex : Standard & Poor's les a dégradé à AA). La chute de la Livre Sterling provoque des difficultés aux investisseurs étrangers ayant déjà investis mais elle apparaît être une opportunité pour les nouveaux investisseurs et les exportateurs au sein du Footsie 100. En effet, la perte de valeur rend ces entreprises plus compétitives. Les britanniques vont devoir faire face à une économie domestique qui se détériore et une prime de risque qui s'élève. Les institutions telles que la BCE ont prévu de réinjecter, si nécessaire, des liquidités pour faire face au problème du Brexit. D'autres pays européens sont également à surveiller. C'est le cas notamment de l'Italie où Milan, sa place boursière, est la plus fragile : elle a perdu 30% de sa valeur depuis le début 2016 et les titres des banques sont en chute libre (notamment à cause des difficultés des gouvernements à sauver les banques et des pressions réglementaires). Un mouvement d'incertitude continue toujours de planer sur l'Europe entière. Patrick Artus, chef économiste de Natixis, expose que : « le fait que les banques de la zone euro soient attaquées sur les marchés financiers dès qu'il y a un choc défavorable révèle l'échec de la régulation des banques ». Cet environnement s'installe dans la durée.

La BCE mène deux politiques qui se cannibalisent : elle est favorable au crédit pour éviter une déflation et parallèlement, elle exige l'application de nouveaux ratios contraignants. Cependant, les mesures mises en place en termes de réglementation ont permis de retrouver une certaine stabilité financière au sein de l'Union européenne et ont permis d'être mieux capitalisées. En Europe, le secteur bancaire est concentré avec des banques à tailles importantes. Cette année, et depuis 2014, la première banque d'Europe est HSBC avec 2 178 milliards d'euros pour le total du bilan. Viennent ensuite deux banques françaises parmi les plus grandes banques européennes : BNP Paribas (total bilan : 1 994 milliards d'euros) et le Crédit Agricole Groupe (1699 milliards d'euros) ⁵. Les économistes de la BCE et de la Banque de France, rappelait, mi-juin que les mesures employées étaient efficaces

⁴ Source : L'Expansion Management Review, Charles Daussy/ Catherine Karyotis, « Les banques mutualistes peuvent-elle remettre la finance à l'endroit ? », 1er mars 2016.

⁵ LES Echos.fr, A.D., « Deux banques françaises sur le podium européen », 26 avril 2016



puisqu'elles préservaient la zone euro d'un scénario déflationniste et devraient, au contraire, augmenter l'inflation annuelle de l'union monétaire de 0.5 points sur la période 2015-2018.

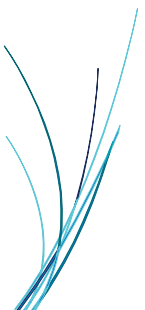
L'Union européenne a tenté de renforcer le système bancaire. Ainsi, différentes étapes ont tenté de construire une véritable coordination bancaire entre les Etats membres.

1977	Première directive communautaire de coordination bancaire : réglementation prudentielle harmonisée (normes comptables internationales IAS-IFRS, transposition accord Bâle II...) et coopération entre autorités nationales
1984	Loi bancaire : cadre juridique commun aux établissements de crédits et principes visant à garantir la stabilité du système bancaire
1993	Mise en place du marché unique européen
2008	Mise en place du ratio européen de solvabilité (Bâle II)
2013	Adoption du Mécanisme de Supervision Unique Européen (MSU)
2014	Entrée en vigueur de la CRD4 / CRR (réforme Bâle III) et de la supervision unique des banques par la BCE.

Schéma : Tableau récapitulatif de quelques règles communautaires européennes applicables aux Etats membres.

L'Union Bancaire présentera une révolution en termes d'organisation pour la zone européenne. En effet, cette Union Bancaire veut rassembler les pays membres autour d'un organisme fédérateur commun en concentrant les pouvoirs de supervision et de gestion de crise financière. « *L'Union Bancaire, selon la Commission européenne, vise à renforcer les banques et à mieux les surveiller, ainsi qu'à résoudre plus facilement et sans recourir à l'argent des contribuables les problèmes qui peuvent se poser dans le secteur financier.* » Ce mécanisme, qui interviendra avant les fonds publics, devra être financé par les banques de la zone euro au prorata de leur bilan. Ce projet global repose sur 3 piliers :

- Mécanisme de surveillance unique (MSU), opérationnel depuis novembre 2014
- Mécanisme de résolution unique (MRU), il se compose d'un conseil, du Conseil de résolution unique et du Fonds de résolution unique et est opérationnel depuis le 1^{er} janvier 2016 (et dont le fonds sera constitué sur 8 ans).
- Fonds de garantie : Ce fonds est un fonds de garantie des dépôts (mais aucun accord n'a encore été trouvé)



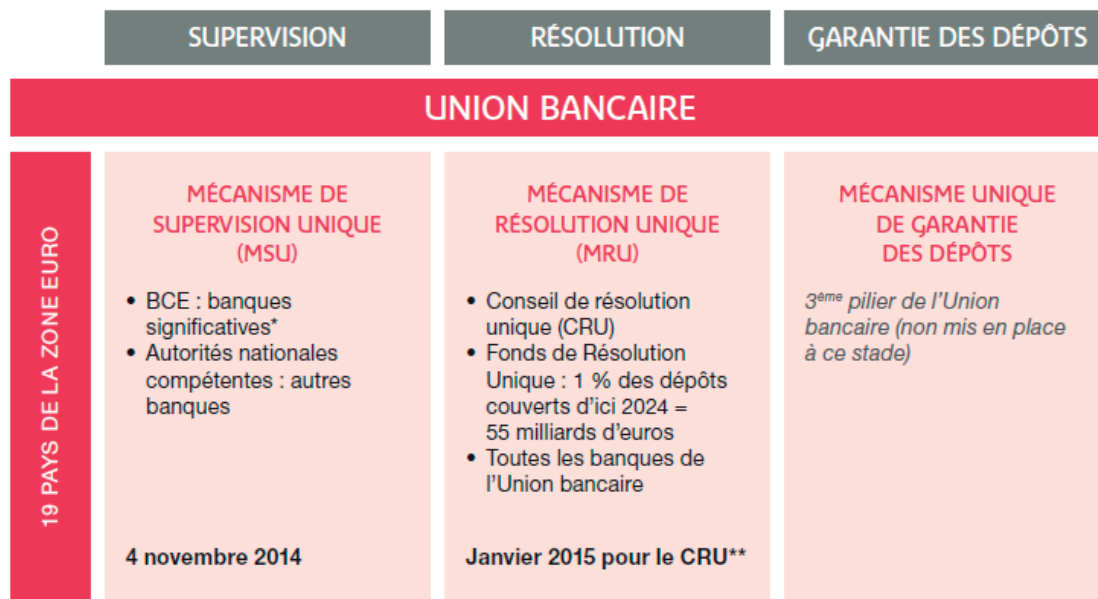


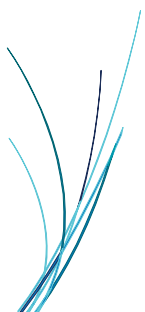
Schéma : Récapitulatif de l'Union Bancaire, source : FBF, « Le secteur bancaire en 2014 », Marie-Anne Barbat Layani et François Pérol, 2014.

Dans le cadre du **MSU**, la BCE est devenue l'autorité de surveillance de l'ensemble des banques de la zone euro (en lien notamment avec l'APCR en France). Ce système repose sur un ensemble complet et détaillé de règles prudentielles uniformes (qualité et indépendance). Par exemple, les exigences en matière de fonds propres applicables aux banques et aux entreprises d'investissement font partie du règlement uniforme de l'Union Bancaire et transposent l'accord de Bâle III :

- un règlement (règlement relatif aux exigences de fonds propres - CRR);
- une directive (directive relative aux exigences de fonds propres - CRD IV).

Ainsi, 130 banques européennes seront sous la surveillance de la BCE (elles ont des actifs supérieurs à 30 milliards d'euros ou un poids dépassant 20% du PIB ou ont bénéficié d'un soutien de la part du Fonds Européen de Stabilité Financière ou du MES). Les autres banques resteront à la charge des superviseurs nationaux. Mais toutes les banques vont devoir respecter les mêmes règles : agir en prenant des risques mesurés tout en remboursant les pertes encourues mais en limitant les coûts pour les contribuables.

Le MSU a été précédé par la Revue de la qualité des actifs des banques et les **tests de résistance** (menés par la BCE et l'ABE), appelés « stress tests ». Depuis 2014, ces séries de tests de ont été effectuées pour évaluer la capacité des banques européennes en cas d'évolution économique défavorable (et comprendre les faiblesses). Cela renforce la volonté de transparence et donc de confiance. Les banques passent des conditions et contextes économiques dégradées afin de tester leur solidité. En France, 13 groupes bancaires ont été ciblés. A titre d'exemple, le 29 juillet 2016, le Crédit Mutuel a effectué à nouveau le stress test. C'est l'ABE qui a publié les résultats obtenus : le groupe Crédit Mutuel confirme sa solidité financière et la pertinence de son modèle de développement. Les conditions effectuées sur 53 banques européennes (représentant 70% du secteur bancaire) ont été plus sévères qu'en 2014 (notamment une forte récession de 2016 à 2018) : le ratio Common

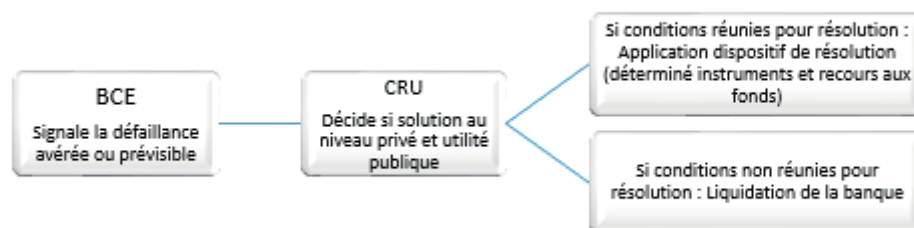


Equity Tier One (CET1) passerait à 15.5% au 31.12.15 à 13.5% au 31.12.2018. Ce sont des résultats en accord avec leur modèle coopératif et leur développement. En 2014, le groupe avait passé également l'examen : si toutes les banques avaient réussi l'examen (sauf la Caisse de refinancement de l'Habitat, organisme de place détenu par les prêteurs immobiliers), le Crédit Mutuel ressort avec le meilleur résultat (de ratio) 12.91%. Ces stress tests ont lieu tous les ans : cela devrait maintenir le niveau des banques. Les banques pourront ainsi se remettre en cause et se restructurer en amont des crises. Si cela peut réduire le risque de faillite, il peut tout de même en survenir.

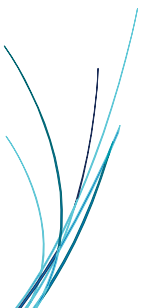
Si le risque de faillite est présent, le **MRU** entrera en action. Il devrait couvrir les banques surveillées par le MSU : une fois que le MRU est informé par la BCE, ce sera au Conseil de Résolution Unique (CRU) du MRU de prendre les mesures adéquates pour préparer la résolution de la défaillance de la banque concernée.

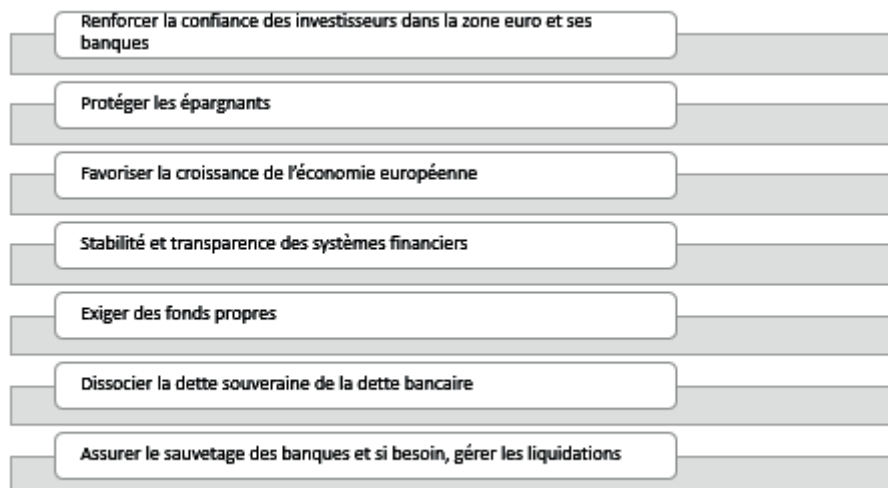
Le **fonds de garantie**, lui, sera financé par les banques des pays de l'Union Bancaire et sera doté de 55 milliards d'euros sur huit ans. Sans décision définitive, le but de ce système est d'harmoniser les systèmes nationaux, qui couvrent jusqu'à 100 000 euros de dépôts par banque et par client. Si nécessaire, ce fonds pourra emprunter sur les marchés et s'adresser au Mécanisme Européen de Stabilité (MES). Le MES a été créé pour remplacer le FESF après la crise et sert aux Etats pour emprunter, si les Etats sont trop endettés pour recourir aux marchés financiers traditionnels.

Une banque européenne au bord de la faillite devra d'abord faire appel à ses actionnaires pour en sortir, ainsi qu'à ses créanciers obligataires et à ses déposants détenant plus de 100 000 euros (nouvelle disposition réglementaire : bail-in, que nous évoquerons dans « Adaptation et stratégies du système bancaire français »), avant de se tourner vers le fonds de résolution unique. L'Etat n'interviendra qu'en dernier ressort.



L'objectif premier est d'apporter des solutions dans la résolution des crises bancaires. Elle apporte aussi d'autres avantages :

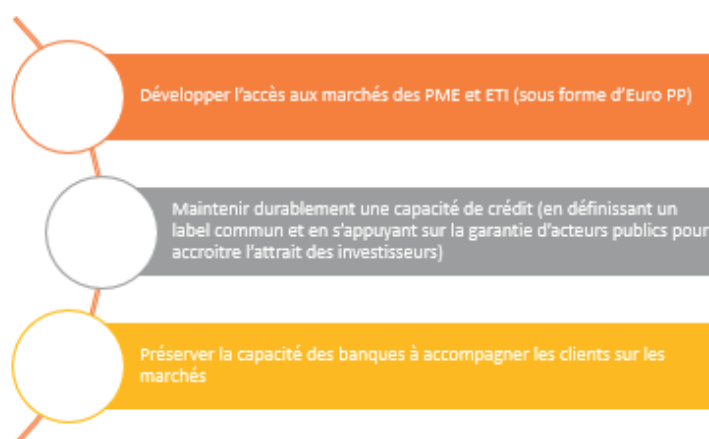




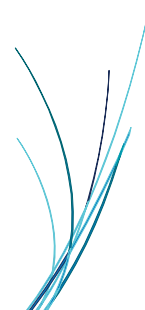
La BCE est une institution puissante avec une position reconnue de tous les marchés et de tous les pays. Avec ce projet, elle met en avant sa notoriété pour soutenir et accompagner les banques de la zone euro.

George Stigler, un économiste américain, évoque une « emprise réglementaire » ou « capture de régulation », voire « théorie de la capture ». Cette situation traduit qu'une institution publique de régulation, bien que destinée à agir en faveur de la collectivité, finit par servir des intérêts commerciaux et/ou privés. Ce peut être le cas lorsque d'anciens employés de banques sont nommés au sein d'institutions chargées de superviser le secteur bancaire. Le cas de l'Union Bancaire est réellement différent puisque c'est la BCE qui se charge de la supervision (institution reconnue).

Cette Union Bancaire va faire naître une nouvelle intégration européenne : l'Union des marchés de capitaux. L'Union des marchés de capitaux a pour objectif de stimuler l'emploi et la croissance en facilitant l'accès aux financements de marché pour les entreprises.



Cette Union peut également faire apparaître des inconvénients :



-
- La remise en cause de sa notoriété en cas d'échec, de faillites des banques (d'où la remise en cause de sa capacité à orienter les marchés financiers)
 - Le manque de distinction de la politique monétaire avec la politique de supervision
 - La focalisation sur 130 des plus grandes banques de la zone euro est contestable (les autres banques, mêmes plus petites, sont sources de crise)
 - Le fonds sera mis en place sur une période de 8 ans : cette lenteur pourrait bien remettre en cause l'efficacité d'action rapide.
 - Les problèmes de coordination avec les autorités et les agences nationales (comme avec l'ABE, même si cette dernière a un rôle de régulateur pour l'application des règles prudentielles et la BCE a un rôle de superviseur en théorie : en pratique, cette séparation n'est pas aussi claire).
 - Mais pour sauver les créanciers et les actionnaires, l'Etat serait tenté d'aider (pour amortir le choc) et recréer un lien entre crise bancaire et crise de la dette souveraine.
 - Les Etats pourront-ils actionner des politiques publiques pour influencer le système bancaire ?

Egalement, les banques ont des inconvénients avec la mise en place de ce système :

- S'adapter aux changements (nouvelle responsabilité, veille réglementaire)
- Tous les établissements concernés : coopératives, généralistes...
- Cotisations au FRU

L'Europe va devoir agir solidairement car elle a de nombreux défis à relever. D'après le rapport sur l'état de l'Union européenne des Etudes de la Fondation Schuman, elle doit également affronter :

- Euroscpticisme : il n'est pas que d'un point de vue externe, il est aussi et avant tout d'un point de vue interne. Il se montre notamment dans la montée d'un populisme ou nationalisme à l'intérieur des Etats membres à l'encontre des parlementaires.
- Crise des réfugiés : une importante augmentation des demandes d'asile politique qui met en avant la problématique de l'espace Schengen. Un dilemme se tient désormais : doit-on laisser entrer toutes les populations (se confrontant aux replis identitaires) ou doit-on fermer les frontières (et risquer une controverse tant humanitaire que pratique) ?
- Crise économique : Les pays européens sont touchés massivement par une faible croissance et un chômage de masse.
- Question du BREXIT : après la victoire du parti conservateur : quelle est la place de la Grande Bretagne au sein de la zone euro ? Est-ce que d'autres pays voudront suivre cette même voie ? Qu'en serait-il de l'Union en définitif ?
- Crise de la zone euro et la Grèce (une nouvelle forme de GREXIT ?) : l'aide accordée l'année dernière était soumise à une condition drastique d'économies en 2016. Si ce n'est pas le cas, on pourrait s'attendre à ce qu'elle quitte définitivement l'UE. Cela fragiliserait encore la monnaie.

-
- Stratégie avec la Russie : les récents différends avec la Russie ont arrêté les transactions commerciales. Mais leur soutien est indéniable commercialement mais également dans la lutte contre l'Etat Islamique (une autre préoccupation pour tous les pays membres).
 - Négociations sur le traité de libre-échange avec les Etats-Unis (TAFTA) : soutenues par les libéraux et décriées par les réfractaires
 - Outre les réformes structurelles, un projet de taxe européenne sur les transactions financières. Cela crée une distorsion de concurrence et une fragmentation fiscale majeure. Elle est évoquée depuis 2011 pour seulement 10 pays sur 28 de l'Union Européenne et devait toucher les produits dérivés (à l'origine de la crise) et les échanges d'actions et d'obligations.

L'Union européenne a donc tout à prouver, malgré la reconnaissance de ses pairs. La crise est bien ancrée sur ce continent. On sort évidemment de la réflexion purement bancaire en évoquant les défis globaux que devra affronter l'Union Européenne mais ils auraient tous des impacts plus ou moins directs sur les marchés financiers et le système bancaire. Ces problématiques divisent surtout les Etats membres au lieu de les rallier solidement. La situation n'est pas réglée pour autant. De nombreux scandales éclatent encore comme le scandale du LIBOR (taux interbancaire londonien auquel les banques se prêtent de l'argent à court ou moyen terme a été manipulé par des banquiers de Barclays) qui ébranlent encore la confiance dans le système bancaire. Les politiques menées sont vivement critiquées, non soutenues et les résultats peinent à émerger. Tout un chacun est impatient de retrouver une union stable... Ou libre de se redresser seul. Si les pays n'ont pas encore suivi la voie du Royaume Uni, c'est que de nombreux intérêts convergent et que leur force est la coalition. L'année 2016 est donc une année majeure en termes de décisions.

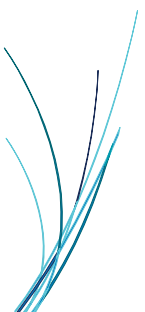
La vision du système bancaire est en plein changements, et notamment technologiques. C'est pourquoi, l'analyse doit également porter sur les évolutions et innovations du paysage bancaire.

1.2. Evolutions et innovations dans le paysage bancaire

Ainsi, l'ère de la digitalisation apporte de nouvelles fonctionnalités et de nouveaux comportements. Cette ère a également permis l'apparition de nouveaux entrants sur le marché bancaire.

1.2.1. Ere de la digitalisation : nouveaux modes de fonctionnement

Le terme « ère » n'est sans doute pas le plus approprié pour évoquer la phase du numérique. Nous pourrions sans doute plutôt évoquer une sorte de transition, une transformation.



Selon la définition du Larousse, le numérique se définit comme : « la représentation d'informations ou de grandeurs physiques au moyen de caractères, tels que des chiffres, ou au moyen de signaux à valeurs discrètes. » On préférera l'emploi du mot « numérique » plutôt que « digital » puisque ce dernier provient d'un anglicisme. Le numérique a permis l'accroissement des échanges, la récolte de données rapide, l'instantanéité des relations... Il développe également les comportements. Mais l'intégration du numérique n'est franchement pas évidente, notamment en fonction des ressources financières et humaines que l'entreprise arrive à mettre à disposition. Cependant, beaucoup d'économistes, directeurs de banques ou d'entreprises s'accordent pour dire que ce passage au numérique devient une nécessité et expriment le terme de « révolution digitale ». Il reste difficile définir au sein du secteur bancaire. Les théoriciens, les journalistes proposent une définition s'accordant :

- De nouvelles technologies utilisées : Big data, cloud computing...
- Combinées à de nouveaux comportements

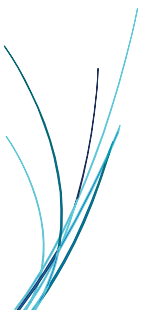
Les innovations sont indissociables de l'évolution d'une société. Cela passe de la digitalisation des relations (objets connectés...) à la digitalisation des points de vente (tablettes, espaces médias...).

Dès ses débuts dans les années 1980, Internet était centré vers la décentralisation, le partage de l'information et le fonctionnement en réseau. Ces sujets sont toujours d'actualité. Internet n'était pas destiné au grand public directement mais aux services militaires américains (pour la sauvegarde des informations). Avec la hausse du taux d'équipement des ménages et l'évolution des interfaces, son usage est devenu un véritable phénomène. Son apparition et l'intérêt qu'il suscite impliquent de nouvelles pratiques, de nouveaux usages, de nouveaux fonctionnements. La Génération dite « Y » (personnes nées entre les années 1980 et 1990) a grandi avec les jeux vidéo, Internet et les ordinateurs. Cette catégorie de population attend aujourd'hui que les processus s'adaptent à leur train de vie pour réussir à les convaincre. Au final, c'est l'environnement entier d'une entreprise qui se trouve bouleversé et qui doit repenser son modèle économique, que ce soit une entreprise individuelle ou même une institution publique.

Concernant la banque, elle a déjà connu des évolutions majeures via les nouvelles technologies :

- Automatisation des back-offices depuis les premiers ordinateurs
- Monnaie scripturale qui fait que 95% de la monnaie existante est virtuelle et numérique⁶ depuis le 21ème siècle
- Marchés financiers où des millions de transactions se font par seconde
- Distributeurs automatiques
- Et plus récemment, le développement des applications bancaires...

⁶ Source : Stratégies bancaires, Jean-Luc STRAUSS, « Banques et FinTech : combat à mort ou coopération nécessaire ? », 1er septembre 2015



Les banques et les assurances se sont transformées à partir des années 1970 (au moment où l'informatique bancaire a été construite) pour devenir des « usines de production » de services bancaires et financiers. Ainsi, cela les a très vite contraints et enfermés face à leurs clients car les produits étaient très standardisés en fonction des classements, des scores... Avec ce manque de personnalisation, l'informatisation apparaît et « industrialise » la relation client. Ces technologies ont toutefois permis d'élargir la taille et la portée des banques. Avec l'arrivée de nouveaux canaux et de nouvelles sources d'information, les systèmes d'information deviennent rapidement obsolètes et se complexifient avec la taille de la banque (ex : les banques universelles présentes à l'international concilient des objectifs multiples et des exigences divergentes). Si les banques sont notamment touchées par ces transformations (comme beaucoup de secteurs et d'entreprises à vrai dire), c'est notamment parce que son système d'information a une importance stratégique. La banque de détail fut la première touchée par le phénomène, en y entraînant les autres aspects.

Parmi les nouvelles technologies bancaires, les spécialistes évoquent les « technologies de marché », notamment le **Big Data**. L'avantage certain qu'il procurera se situe au niveau de la valorisation des données clients. Il rassemblera une quantité intense d'informations. Les services centrés sur le Big Data sont très prisés. Cela permet de collecter et analyser de très grandes masses de données (comportement d'achat, solvabilité...). Il permet aussi des progrès dans l'extraction et le traitement des données.

Les spécialistes évoquent aussi la **Blockchain** : les deux parties s'accordent sur les termes d'une transaction (transfert d'argent, d'actifs...) et la blockchain est analysée par les membres du réseau. L'analyse de cet historique permet de s'assurer que le vendeur possède effectivement l'actif ou les fonds. Dans le cas d'une transaction validée, elle est ajoutée au dernier bloc de la chaîne et diffusée à l'ensemble du réseau. Cette diffusion assure la protection et diminue le risque d'erreur. En réduisant les tiers dans les transactions, elle réduit mécaniquement les coûts transactionnels et le temps de traitement de la demande. C'est un support sécurisé et automatisé. Cela permet d'inscrire chaque nouvelle transaction, les unes à la suite des autres, sans possibilité de les effacer.

Il est intéressant de s'attarder aussi sur le nouvel engouement des « **robots conseillers** » ou « robo-advisors ». Le principe serait clairement de remplacer la fonction du chargé d'affaires ou de réduire tout du moins son intervention. Le robot peut gérer des portefeuilles en ligne grâce à une technologie automatisée. Ce n'est plus le chargé qui s'occuperait de la gestion quotidienne des produits mais le robot qui, grâce à des algorithmes, devient un conseil financier automatisé. Par exemple, il est capable de passer un ordre sur les marchés en quelques millisecondes. Le Crédit Mutuel Arkéa a récemment noué un partenariat avec Watson, un robot intelligent d'IBM, répondant aux questions des utilisateurs et apprendrait en fonction de leurs réactions....

Les objectifs de ces systèmes sont de permettre un gain de temps et de ressources pour mieux se recentrer sur la relation avec le client. Se pose surtout la question de la confidentialité : les conserver, les réutiliser, les mettre en sûreté.

Mais avec les changements et les améliorations, d'autres aspects menaçants s'entrevoient déjà. Les impacts de ces systèmes ne sont pas encore connus et il est encore difficile de dire qu'ils remplaceront tous les systèmes traditionnels, voir le fonctionnement même des banques. Avec cette évolution, les banques sont confrontées à une montée de la désintermédiation et des financements non bancaires. Peut-on tout de même y voir un progrès ?

Cette évolution technologique s'axe particulièrement sur une révolution client. Et ça, c'est un véritable progrès et un vrai bouleversement dans le système bancaire. Pour mieux correspondre aux besoins des clients, les banques ont donc développé également les services digitaux. L'organisation n'est plus verticale (autour des produits) mais horizontale (autour des clients). Les banques recentrent leur stratégie vers le client, qui attend une relation privilégiée avec son conseiller. Le numérique facilite l'insertion d'offres en rupture avec le système traditionnel : quasi-gratuité, simplicité d'usage... Le client devient acteur, partie prenante des échanges. D'autres perspectives sont intéressantes :

- Les plateformes et technologies décentralisées permettent de regrouper et analyser l'information, améliorer la connectivité et réduire les coûts d'accès à l'information
- L'automatisation d'activité : des algorithmes avancés automatisent des activités qui ne l'étaient pas auparavant et permet de réduire le prix de ces services, de les rendre également plus rapides et plus évolutifs.
- La réduction de l'intermédiation : en rationalisant ou éliminant le rôle d'intermédiation traditionnelle en offrant des prix plus bas et/ou des rendements plus élevés pour les clients
- Le rôle stratégique de la donnée : offrant de nouvelles façons de comprendre les clients et les marchés. Les banques vont devoir allier les « 3 V » : volume qui augmente constamment, variété des données collectées, vitesse (de collecte et de traitement)
- Les niches et produits spécifiques : augmente la valeur ajoutée
- La multiplication des contacts, sur plusieurs canaux de communication

La recherche du meilleur prix n'est pas le seul paramètre pris en compte par les clients pour se diriger vers la « digitalisation » des relations. Ces nouveaux comportements ont été déclenchés par plusieurs facteurs :

- Les clients insatisfaits sont de plus en plus méfiants envers les banques depuis la crise. Ils pratiquent leurs propres comparaisons, cherchent les prix les moins chers, la rapidité des réponses et remettent facilement en doute les conseils des banquiers. Cette tendance intervient après des années et des années de délaissement par les banques d'une relation personnalisée. Par exemple, les entreprises se plaignent notamment de ne pas avoir de conseiller attitré, qui connaît son histoire, son environnement et son fonctionnement.

-
- La démocratisation du smartphone et de la donnée mobile modifient en profondeur les attentes des clients les plus connectés.
 - Les marchés des paiements et du crédit sont plus favorables aux nouveaux entrants.
 - Le développement de nombreuses technologies telles que le « Cloud » facilite de stockage des informations à faible coût

Le revers du numérique est réel : les clients sont devenus moins loyaux et veulent davantage de transparence et de contrôle. Les clients deviennent de plus en plus exigeants, développent des nouveaux modes de consommation (apparition du e-commerce...). Le numérique déclenche des besoins d'information constants, réguliers et rapides. Les clients se font plus facilement une idée de la banque et de ses produits. D'ailleurs, ils peuvent se permettre, grâce à cette digitalisation, de comparer les offres, les services et les prix. S'ils sont insatisfaits, ils préfèrent changer de banque. Selon un communiqué de presse de la FBF en juillet 2015, 54% des français « considèrent qu'il est facile de changer de banque ».

Ce que les clients attendent de la part de la banque dorénavant :

- Plus d'interactivité, de continuité (7 jours sur 7) et de simplicité d'utilisation (réduire le côté administratif des relations...)
- Plus de désintermédiation : c'est-à-dire passer outre les intermédiaires traditionnels pour pouvoir avoir des réponses plus rapides et des procédures moins complexes
- Plus de personnalisation : avec des conseils sur-mesure aux situations individuelles

Ces attentes se retrouvent aussi bien chez une clientèle de particuliers que chez une clientèle d'entreprises. Ce sont des attentes communes qui créeront les liens avec les banques. Cette ère numérique ne signifie pas pour autant que les clients ne veulent plus de contacts physiques. C'est le cas notamment pour les opérations sophistiquées. Ce n'est que pour les opérations quotidiennes que les clients souhaitent plus de pratiques numériques. Les contacts physiques inspirent encore la confiance et la sécurité pour certains clients. Les banques ont donc tout intérêt à renforcer les aspects de confidentialité et de qualité des données.

D'autres dangers doivent être considérés :

- Réputationnels (banque doit rester un « tiers de confiance »)
- Ethiques (au-delà des modalités juridiques de l'obtention du consentement du client)
- Inégalités de traitement des clients
- Gouvernance et qualité des données (normes, piste d'audit...)
- Confidentialité et conformité
- Cybercriminalité : vulnérabilité liée aux nouveaux points d'accès
- L'emploi

Si on parle souvent du changement de comportement des clients, il en est de même des collaborateurs. Ils expriment des attentes grandissantes dans leur travail (plus de liberté, de responsabilité, de confiance...), surtout dans les organisations centralisées. Pour autant, les opérations en « valeur ajoutée » (avec du potentiel et de la rentabilité) n'en sont pas

réellement altérées. Les banques puisent dans ce système des profils commerciaux, pour « faire des affaires », plutôt que positionner des employés aux guichets (à faible valeur ajoutée). Cependant, et il y a un « mais » comme dans tout progrès, les changements s'accompagnent de leurs inconvénients : la pression auprès des banquiers s'accroît. Les clients, avec leur besoin d'instantanéité et leur manque de loyauté, exercent des pressions sur les banquiers. Ils se doivent de répondre vite et bien. Et leur changement de banques dès qu'ils sont insatisfaits fait craindre des pertes de parts de marché, des objectifs non atteints... Le métier est mis à mal.

Outre les solutions de paiement (à destination plus des particuliers), l'une des activités les plus ouvertes à l'innovation est le financement (pour particuliers ou entreprises).

L'économie de partage ou « collaboratif », influencée par Internet, a pris une place significative. On parle ainsi beaucoup du « crowdfunding ». Ce type de financement permet de récolter des fonds auprès d'un grand nombre d'investisseurs via Internet, sous deux formes et deux statuts différents :

- Don et prêt : via les intermédiaires en financement participatif (IFP)
- Equity (actions) : via les conseillers en investissements participatifs

Dès 2014, un engouement s'est déployé autour des plateformes de crowdfunding en France. La régulation reste encore nationale mais pourrait être harmonisée à l'échelle européenne, si les plateformes de financement participatif atteignent une taille importante et mobilisent de l'épargne transfrontalière. Aujourd'hui, par exemple, il n'y a aucune contrainte capitalistique requise pour les plateformes, un seuil maximum de 2.5 millions d'euros alloué par projet de prêt... C'est une évolution majeure dans la distribution de crédits. Mais ces volumes restent tout de même modestes.

Il y a aussi une forte croissance des financements de marché (des financements sur les marchés financiers, pour des projets de grandes envergures pour les entreprises). Les nouveaux acteurs de la finance tendent à attirer de nombreux investisseurs à travers leurs technologies.

De nouvelles possibilités en termes de financement s'offrent aux entreprises. Au-delà des innovations en termes de financement, c'est la sécurité des données et la sécurité des transactions qui resteront les préoccupations principales du secteur bancaire.

Mais il faut tout de même nuancer les avancées technologiques qui s'inscrivent dans le quotidien des consommateurs. L'adoption des nouvelles solutions prennent un certain temps entre les précurseurs du projet et leur adoption définitive. L'illustration la plus notable pourrait être le chéquier : selon la Banque de France et son étude sur la cartographie des moyens de paiement en 2014, 13% des volumes de transactions sont encore réalisés par les chèques alors que cette pratique était vouée à disparaître

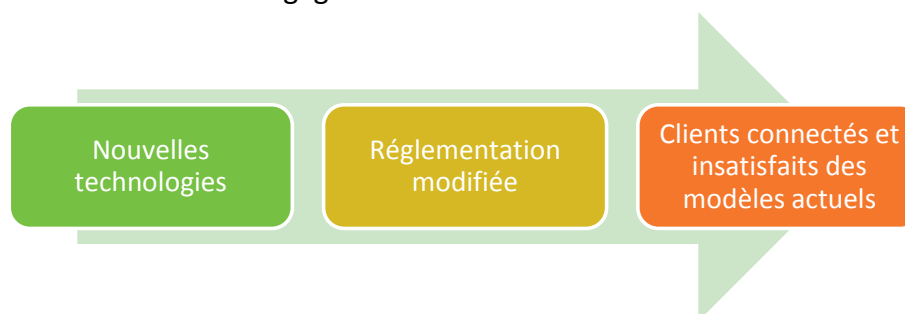
complètement. Le recours au digital ne doit donc pas conduire à la standardisation de l'offre mais à la personnalisation pour pérenniser les relations.

Cette digitalisation a ainsi conduit à l'entrée de nouveaux acteurs dans la sphère financière. Nous parlons évidemment des nouvelles start-up de la finance, les FinTech, mais ce ne sont pas les seules à concurrencer les banques. Les clients vont-ils avoir une confiance absolue dans ces systèmes ?

1.2.2. Concurrence exacerbée : confrontation avec les FinTech

Ne peuvent exercer les activités bancaires que les établissements agréés. Il faut donc une licence, octroyée par le régulateur compétent : ACPR ou AMF. Cela semble être une barrière pour l'arrivée de nouveaux entrants. Ce n'est cependant plus le cas.

Plus un secteur est régulé, plus de nouveaux entrants apparaissent. Certains prônent la fin des banques au profit des FinTech, notamment les investisseurs anglophones. Ce qui marque le plus cet effet « d'ubérisation » est le marketing poussé utilisant des comparaisons significatives telles que Amazon, Uber... L'ubérisation pourrait se définir comme l'émergence de nouveaux acteurs qui disposent d'une innovation en rupture avec les modèles traditionnels. Ces entreprises ont réussi à bouleverser leurs secteurs et leurs fonctionnements : On parle souvent de « **digital disruption** », ce qui signifie que les FinTech entrent sur le marché en se positionnant en tant que concurrents des institutions bancaires. Généralement, les FinTech partent des usages pour faire de nouveaux produits ou services. La révolution des anciens systèmes est devenue essentielle car la vision des clients, des consommateurs a évolué. Comme l'évoquait Schumpeter, célèbre économiste autrichien, avec sa « destruction créatrice » : la société doit progresser grâce aux innovations introduites par de nouveaux entrants sur un marché donné, ce qui permet de concurrencer les grandes entreprises. Il évoquait que « *les entreprises qui ont innové avec succès connaissent l'expansion tandis que celles qui n'ont pas innové ou l'ont fait sans succès disparaissent.* » La combinaison gagnante des FinTech :



Plus l'activité bancaire sera régulée, plus les FinTech chercheront à innover. Les FinTech ne contournent pas la loi ou la réglementation : elles essaient de se placer en-dehors des contraintes en évitant un statut régulé ou qui l'est beaucoup moins. Le fait d'obtenir une licence n'est pas une priorité pour exercer. Les FinTech n'ont pas la nécessité d'avoir un statut bancaire. Il existe d'autres statuts tels que Conseiller en Investissement Financier (CIF)

ou Intermédiaire en Opération de Banque et Service de Paiement (IOBSP) ou encore, Intermédiaire en Financement Participatif (IFP), plus récent. Ces statuts se concentrent donc autour des conseils en finance. Parfois, elles utilisent des partenariats avec des acteurs déjà établis mais en position « outsider » pour utiliser leurs licences bancaires et financières. Les FinTech se concentrent sur le conseil en tant que valeur ajoutée et non sur les contraintes de régulation des activités. Elles se nourrissent des réglementations plus souples. En effet, elles présentent un caractère non exhaustif de leurs activités, cela signifie qu'elles ne font pas toutes les mêmes opérations financières que les banques dans leur intégralité. Cela est tout de même insuffisant pour comprendre exactement le phénomène.

Parallèlement, les initiatives nationales et européennes visent à renforcer la concurrence sur le marché bancaire pour mettre fin au monopole bancaire sur les activités de crédit et de paiement, et ainsi réduire les prix. Le système bancaire a vu l'ouverture de la distribution du crédit à de nouveaux acteurs :

- vers les assureurs : fonds de prêts à l'économie
- vers les particuliers : financement participatif (crowdfunding)
- vers les entreprises : loi Macron avec les bons de caisse et les crédits dans le cadre de conventions de partenariat.

Le numérique abaisse le degré de protection des barrières à l'entrée d'un secteur. Ces barrières sont souvent mal appréhendées. La réglementation favorable aux FinTech n'est donc pas figée. Elle se proportionne à leur taille restreinte mais elle évoluera pour encadrer les risques inhérents (si leur activité s'accroît) sur :

- Le risque de crédit
- Les risques sur la sécurité des transactions et des paiements
- La lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme = la cybercriminalité

La FinTech (ou Technologie Financière) regroupe un ensemble de services divers. Cependant, elles se relient grâce à une caractéristique commune : celle de la technologie digitale. Selon l'Usine Digitale, la définition de la FinTech serait : « *un terme anglais, composé de deux mots : Finance et Technology. Elles sont généralement des start-ups qui utilisent les TIC (technologies de l'information et de la communication) et bouleverse la banque et l'assurance car alliant : innovation, flexibilité, simplicité et efficacité.* » Elles ont également des capitaux disponibles conséquents. L'objectif in fine est de se développer, notamment sur les fonds de capital investissement en recherchant des rendements très attractifs.

Un véritable engouement s'est propagé autour de ces nouveaux concurrents de la finance. D'après une étude de KPMG en 2015, 1100 opérations d'investissement se sont réalisées grâce à elles. Selon une étude d'Accenture⁷ en 2016, un des leaders mondiaux des services aux entreprises et administrations, les investissements dans les FinTech ne cessent d'augmenter, notamment en Europe et en Asie. En France, entre 2014 et 2015, les investissements ont augmenté de plus de 750% (passant de 22 millions d'euros à 189

⁷ Accenture, « FinTech and the evolving landscape: landing points for the industry », 2016 <http://www.fintechinnovationlablondon.co.uk/fintech-evolving-landscape.aspx>

millions). Au cours du premier trimestre 2016, les investissements ont connu encore une augmentation de 67% (par rapport à l'année dernière). Le nombre de FinTech a été multiplié par 6 entre 2013 et 2015, leur valorisation ne cesse d'augmenter. Elles ont envahi le système bancaire : des services de paiement au financement des entreprises, en passant par le compte courant et la gestion d'actifs. Beaucoup peuvent y voir un phénomène de mode tandis qu'un grand nombre y voit le remplacement définitif des banques.

Les FinTech sont d'importants acteurs dans la révolution numérique de la finance. On ose souvent dire que les FinTech sont plus innovantes que les banques traditionnelles. Cela dépend surtout du type d'innovation sur laquelle on se base et à quel moment. Jusqu'à maintenant, les innovations bancaires s'effectuaient notamment sur les produits financiers. Elles répondaient à la déréglementation et l'augmentation du coût du risque (qui correspond à la différence entre les créances exigibles du fait des défauts de paiement et les sommes recouvrées).

Les FinTech 1.0 sont apparues dans le début des années 2000. On pourrait facilement s'y méprendre et penser que les banques en ligne, par exemple, sont très récentes. Or, elles existaient dès les années 1990 : Banque Directe, Ze Bank. S'en sont suivis les comparateurs de taux d'intérêt (Meilleurstaux.com) ainsi que les solutions de paiement tels que PayPal aux Etats-Unis (1998) et le développement des financements en provenance du capital-risque. Le succès escompté n'était pas au rendez-vous à cause d'un modèle économique encore trop fragile et d'un manque de maturité dans l'adoption des nouvelles technologies par les clients. Ces derniers n'étaient que très peu réceptifs car ils n'imaginaient pas la valeur ajoutée de ces nouveaux services. De plus, le modèle de la banque a toujours donné une image de sûreté des transactions, de droiture et de respect. La réglementation a contribué à entraver l'arrivée de nouveaux entrants, permettant aux banques de conforter leur place sur le marché financier. Internet arriva et accéléra les processus d'innovation sur tous les marchés, notamment le marché financier.

Dorénavant, ces FinTech 2.0 ont tout un contexte économique et technologique qui leur est favorable, ainsi que des clients réceptifs, si ce n'est demandeur de leur savoir-faire. Elles sont différentes de celles des débuts des années 2000 (notamment au niveau de leurs revenus qui consistaient, au départ, seulement à percevoir des revenus publicitaires) mais il est essentiel de préciser que le contexte global leur est largement plus favorable. Dès 2010, de nouvelles solutions de paiement alternatives se sont développées (portefeuilles électroniques, paiement sans contact...). Ce fut le point de renouveau des FinTech.

Pour pénétrer le secteur financier, les FinTech ont mis en place des stratégies :

- Offrir des services concurrents à ceux du secteur bancaire traditionnel.
- Développer des solutions innovantes au service de la transformation digitale des banques
- S'imposer par la stratégie de « différenciation » (moindres coûts, simplicité d'usage)

- Proposer un service inédit et créer un nouveau besoin auprès des clients traditionnels des banques (ex : les agrégateurs de comptes ou les cagnottes en ligne)
- S'installer sur des interstices de marché et répondre à des besoins peu ou mal couverts par les acteurs traditionnels (financement participatif pour les entreprises qui ont des difficultés d'accès aux crédits bancaires...)

<i>POINTS POSITIFS</i>	<i>POINTS NEGATIFS</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Nouveaux services pour les clients • Baisse des coûts de transaction pour les clients et traitement interne des intermédiaires • Impact positif pour l'économie réelle et son financement • Maîtrise des modes d'interactions numériques. • Hiérarchie plus souple • Capacité de prise de risque • Challenge face à l'obstacle • Remise en cause permanente des méthodes et des convictions 	<ul style="list-style-type: none"> • Application plus difficile de la supervision • Impact sur le risque opérationnel à cause d'une augmentation des interdépendances entre acteurs • Evolution des risques (risques cyber) • Préoccupations en matière de protection de la clientèle • Risques accrus pour la stabilité financière liés à l'automatisation de certains processus • Risque de délocalisation en cas d'inadéquation du cadre de régulation et de contrôle

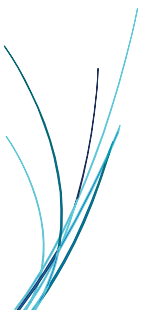
Bien qu'on associe les FinTech à la révolution technologique, elles se sont distinguées plutôt à travers les innovations d'usage : utilisation du smartphone, sollicitation de la fibre collaborative (financement participatif...) etc. Elles ne s'intéressent pas uniquement aux particuliers (B2C) mais également aux entreprises (B2B) et même les banques (B2Bank). Les FinTech se distinguent des entités classiques par la rapidité du processus, l'absence de garanties et des tarifs attractifs.

Les FinTech développent des façons de penser, des techniques qui inspirent les banques (ce qui les poussent à racheter ces FinTech). Ce qui plait le plus, c'est que ces FinTech sont force de proposition et dynamiques.

Deux types de FinTech :

- Les concurrents en devenir : les néobanques, les agrégateurs de comptes, les Robo-advisors, le financement participatif...
- Les partenaires transformateurs (disruption)

Selon le rapport d'Accenture, les FinTech proposant des solutions collaboratives (ciblant les institutions financières en tant que clients) tendent à gagner du terrain sur leurs concurrentes dites disruptives en Amérique du Nord tandis que c'est le phénomène s'inverse en Europe. L'adaptation des réglementations financières n'est pas comparable d'un pays à un autre. C'est ce qui permet à certains concurrents de s'améliorer plus rapidement que d'autres.



Les FinTech peuvent se décliner selon plusieurs catégories (on y retrouve beaucoup de FinTech françaises). BPI France Le Lab⁸ propose ainsi :

- ❖ Les services de paiement : Transfert d'argent (Paytop), Paiement mobile (Lydia Solutions), Cagnottes en lignes (Leetchi)...

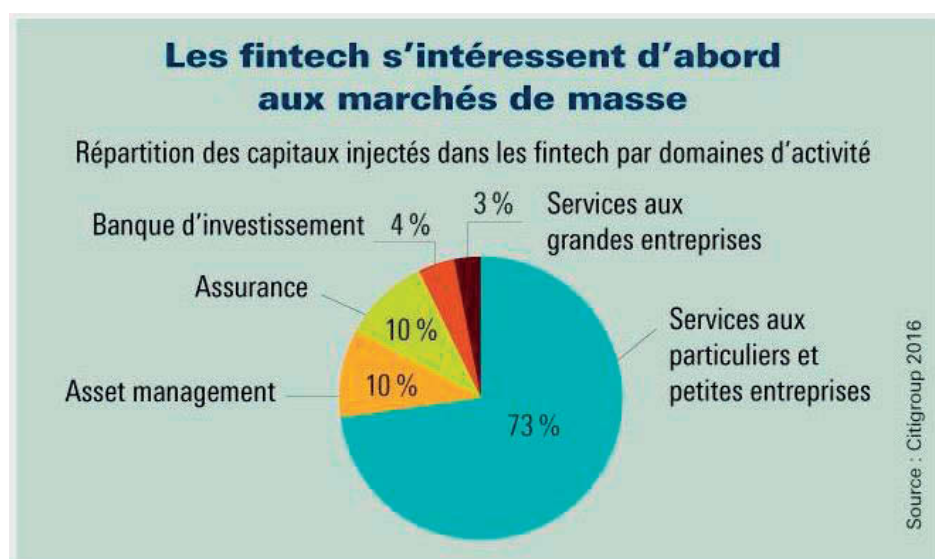
C'est le premier segment des FinTech, selon KPMG. C'est un segment à marge modérée mais avec de gros volumes d'opérations.

- ❖ Les services centrés sur le Big Data : outils de scoring et d'aide à la décision (Scaled Risk), Gestion de la relation client (Data Publica), Cyber sécurité (TwinPeek)
- ❖ Les services bancaires 2.0 : néobanques (Compte Nickel), Agrégateurs de comptes (Bankin')
- ❖ Les services de financement et d'investissement : Financement participatif (Lendix, Ulule), Robo-advisors : (Yomoni), Affacturage : (Creancio)

Les services d'investissement et de financement sont simples dans leurs procédures et ont des promesses de rendements élevés. Le crowdfunding est la forme la plus complémentaire des offres bancaires car les banques sont contraintes dans leur offre de financement par les obligations réglementaires : elles ne peuvent pas accéder à l'ensemble des demandes.

- ❖ Les services aux entreprises :
 - Secteur financier : Blocktech (Cellbaz), Conformité (Fortia)
 - Entreprises : Gestion de trésorerie (Kyriba), Outils d'optimisation des performances financières (Tsar)

Les services aux entreprises veulent comprendre et assimiler le besoin des entreprises, notamment celle de trésorerie rapide. Pour une gestion optimiser, les mots d'ordre sont : automatiser, simplifier, fluidifier. Elles peuvent ainsi proposer de la gestion des risques, le cash management ou encore le suivi de la fiscalité, tout en s'adaptant à la taille de l'entreprise et en mettant à disposition des logiciels qui fluidifient les activités. Ex : Fizen, Kyriba... Nous retrouvons ainsi des FinTech françaises comme FinexKap pour le financement des PME.



⁸ Source : BPI France Le Lab, « Disrupter la banque pour la sauver : Les FinTech, acteurs de la révolution numérique dans la finance », 27 juin 2016.

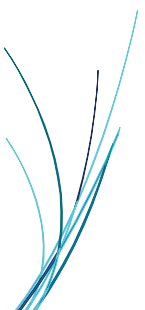


Schéma : Graphique des répartitions des capitaux injectés dans les FinTech par domaines d'activité.

Les FinTech s'intéressent principalement aux services aux particuliers et petites entreprises car ils représentent la plus grande partie du marché. Ce sont les marchés les plus accessibles. Comment ces entreprises ont-elles pu entrer dans un secteur aussi réglementé, sans moyens financiers colossaux ? Comment peuvent-elles représenter une menace pour les banques ? L'innovation et la régulation s'affrontent dans ce domaine, comme dans beaucoup d'autres. Il s'agit de trouver un équilibre entre les deux, pas facile à atteindre.

Peut-on réellement dire que ces FinTech sont une menace pour les banques ?

- Elles n'engrangent que peu de volume
- Les banques ont des ressources financières pour les racheter

Il est primordial pour les FinTech d'atteindre une masse critique pour perdurer sur le paysage financier. Si elles n'ont pas cette taille critique, elles seront très vite rachetées (soit par les banques soit par des géants du web qui ont une très grande masse critique). Alors, pour développer des innovations, les FinTech passent par la valorisation en Bourse afin de récolter des financements. Une adaptation à l'international devient primordiale si elles veulent continuer à se développer (sans se faire rattraper). Les FinTech ont tendance à s'implanter notamment dans des pays tels que les Etats-Unis, la Chine ou l'Inde. Dorénavant, les FinTech veulent conquérir l'Europe. Elles ont comme capitale Londres (bénéficiant d'un cadre réglementaire beaucoup plus souple). Le marché français est modeste mais offre beaucoup d'opportunités grâce à ses « atouts » selon la vision des FinTech (vus comme des menaces pour les banques) :

- Qualité des ingénieurs
- Marché bancaire hyper-concentré en 6 réseaux principaux qui offrent les mêmes produits
- Taux de bancarisation le plus élevé...

Pour s'implanter, il faut évidemment une vision locale de la cible. Le modèle de la FinTech doit être évolutif et méthodique (pour coordonner une équipe vers l'atteinte des objectifs) et suppose des ressources financières.

Tandis que les banques ont beaucoup de clients, les FinTech devront enclencher les effets de réseau en ne partant de presque rien : conquérir un panel de clients qui disposent déjà d'offres bancaires. Elles doivent attirer et convaincre des clients qui disposent déjà de services bancaires (gagner leur confiance). Le client doit connaître le bénéfice tiré d'un nouvel acteur dans le domaine financier. Le principal frein est la sécurité qui est remise en cause. Les FinTech souffrent d'un déficit de notoriété et d'historique de relation avec les clients. Elles sont exposées à la cybercriminalité en raison d'activités majoritairement développées sur internet. En comparaison, les banques bénéficient d'une solidité financière et d'un accès aux liquidités de la banque centrale en cas de crise. Elles offrent, par exemple, des réductions tarifaires si le client souscrit à plusieurs offres au sein de la banque. En résumé, elles proposent des services globaux aux clients.

Enfin, les FinTech vont également devoir penser à faire face à un potentiel retournement de l'activité économique. En cas de nouvelles crises, les FinTech qui sont limitées en termes de ressources devront prouver qu'elles peuvent y faire face. Pour l'instant, elles restent des entreprises de petite taille ayant une faible capacité de refinancement en cas de crise.

Il faut admettre qu'à travers ces FinTech, c'est le modèle bancaire qui est remis en question.

Les banques présentent des inconvénients :

- Organisation traditionnelle et rigide
- Poids des hiérarchies
- Culture de l'absence de risques
- Charges administratives coûteuses
- Allongement des procédures de contrôle préalables à une transaction
- Absence de prise de décisions individuelles...

Les banques prêtent de façon insuffisante alors que les autorités publiques demandent de prêter davantage aux PME, tout en contrôlant les octrois de crédits. L'agence de notation américaine Standard & Poor's estime que les PME européennes auront besoin de 2 700 à 3 100 milliards d'euros de financement d'ici fin 2020.⁹ Cependant, l'offre de crédit n'atteint pas un niveau satisfaisant. Le contexte bancaire se dégradant, les banques se risquent moins à financer. Les PME se dirigent donc vers de nouveaux acteurs pour répondre à leurs besoins (plateformes de crowdfunding, banques éthiques ...).

Les banques doivent donc impérativement réagir face à ce phénomène. Le risque principal pour les banques : se faire désintermédier :

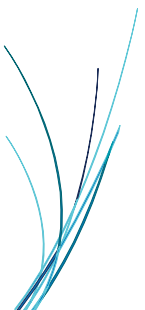
- sur les paiements (la qualité des données en serait amoindrie)
- par les agrégateurs (par exemple : ils permettent de faire une interface pour donner un récapitulatif de tous les comptes bancaires d'un client).

Le niveau de satisfaction des clients, leur degré de confiance ou leur propension à la recommander à leur entourage font que les banques arrivent loin derrière le e-commerce, la distribution traditionnelle...Ainsi, les banques pourraient perdre leur relation clientèle car elles n'exploitent pas assez les données.

On dit que les FinTech réinventent notamment la relation client mais elles impliquent une réinvention des métiers bancaires. Tous les conseillers clientèle doivent augmenter leurs compétences et leur capacité d'adaptation. Afin de compenser des services devenus beaucoup moins rentables avec le temps, les banques puisent leur rentabilité dans des tarifs plus élevés sur d'autres services.

Dans tout progrès, le changement apparaissant comme une menace peut aussi devenir un atout. Les banques doivent s'inspirer des FinTech. Elles ont accumulé beaucoup de savoirs et ont de l'expertise dans l'optimisation (élimination des processus manuels) avec une expérience clients de qualité.

⁹ NOVAFI, « La nouvelle finance : le début de la fin pour le monopole bancaire ? », 16 février 2016.



Génération Libre, dans une étude de mai 2016, évoque un nouvel espoir dans le fonctionnement des banques. Les FinTech aident les banques à interpréter les informations pour améliorer leur relation et leurs connaissances. Elles peuvent également permettre de lutter contre les fraudes en aidant les banques à détecter les comportements inhabituels. Selon la Directrice générale de la FBF, « *Banques et FinTech doivent travailler ensemble, c'est leur intérêt mutuel* ». Il n'est pas sans rappeler que les banques sont « *acteurs directs de la transformation numérique financière en France* ». C'est donc en toute complémentarité que la relation Banque – FinTech devrait s'appréhender. En effet, les banques souhaitent « *accompagner les FinTech, utiliser leurs services voire les intégrer* ». Les banques se servent des nouvelles technologies mais beaucoup choisissent d'intégrer dans leurs réseaux des FinTech qui exploitent ces technologies. C'est le cas du Crédit Mutuel ARKEA : dès 2012, il investit dans l'agrégateur de comptes LINXO, puis en 2015 dans le robo-advisor YOMONI et la cagnotte en ligne LEETCHI (en dépensant 50 millions d'euros pour racheter 86% des parts). Beaucoup ont déjà ouvert leur « LAB » ou incubateur de FinTech.

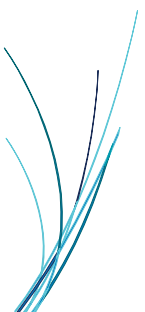
Et inversement, les banques peuvent apporter aux FinTech :

- Le volume : avec des millions de clients, un savoir-faire historique
- L'image de confiance et de sûreté : une réputation solide
- Conformité aux contraintes réglementaires : en créant un cadre stable et équilibré pour tous

Même les autorités de régulation tendent à favoriser cette coopération entre banque et FinTech. L'Autorité des marchés financiers et l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolutions ont créé en juin un pôle commun dédié aux start-up de la finance, pour mieux réguler sans entraver l'innovation et la croissance, et un forum FinTech pour favoriser le dialogue entre toutes les structures. Cela va simplifier les relations mais ne va pas pour autant réduire les sécurités en place. Les réglementations pourraient sans doute s'adapter en fonction de l'acteur à réguler mais les exigences n'en demeurent pas moins inférieures. Les régulateurs travaillent avec les FinTech depuis longtemps mais ce n'est que depuis quelques temps que leur collaboration prend de l'ampleur. Ces régulateurs sont favorables à l'innovation, même si elle est porteuse de risques et surtout de nouveaux.

La problématique est de savoir si ces FinTech devraient réellement avoir un statut spécial ou si elles devraient être confrontées à des règles plus souples que les banques traditionnelles. En outre, un autre risque avec le rachat ou les intégrations des FinTech par les banques est que ces FinTech perdent de leur réactivité et de leur agilité. Elles doivent pouvoir insuffler leurs innovations sans être contraintes par les banques. Le but de ces opérations est de permettre le décollage des FinTech et l'accélération du processus digital au sein des banques et l'intégration de nouveaux services.

Alors que ces FinTech prennent de l'ampleur, les banques voient arriver non loin, de nouveaux concurrents ou nouveaux entrants sur le marché financier :



GAFAs et autres Géants du Web	La grande distribution	Les télécoms	Les néobanques
<ul style="list-style-type: none"> • portefeuille électronique (Apple Pay...) • services de paiement (Twitter Pay...) • gestion d'actifs et banque en ligne... 	<ul style="list-style-type: none"> • paiement sans contact par mobile (Flash'N'Pay du groupe Auchan...) • filiales dédiées aux paiements (Carrefour Banque...) 	<ul style="list-style-type: none"> • transfert d'argent et paiement mobile (Orange Cash...) • banque en ligne (Groupama Banque devenue Orange Banque...) 	<ul style="list-style-type: none"> • ce sont des banques mais avec des produits et services réduits (pas ou peu de découvert, pas de crédit mais qui répondent à un besoin sur des sujets de paiement).

Les objectifs des GAFAs :

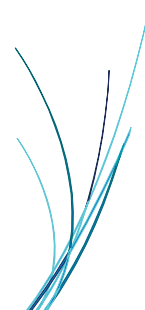
- Accéder aux données de paiement des clients pour améliorer le ciblage et leurs offres
- Elargir la gamme de services proposés pour retenir et fidéliser le client
- Diversifier les activités pour développer le modèle « hyper-entreprise »

Les GAFAs s'intéressent plus particulièrement à la valeur ajoutée procurée par les informations sur le client qui pourront être exploitées en marketing ou vendues. L'objectif principal : accéder aux données. Ainsi, les banques entrent directement en concurrence avec les géants du web. Ces géants ont des liquidités colossales. Par exemple, début 2016, Apple avait une réserve de trésorerie cumulée s'élevant à 162.5 milliard d'euros.¹⁰ Ces arrivants sont une menace pour les banques mais également pour les FinTech. Leurs modèles reposent sur les services gratuits car la vraie richesse provient des données collectées. Malgré leurs atouts, ces GAFAs auraient du mal à convaincre les potentiels clients, que ce soit au niveau des crédits et financements en passant par les comptes bancaires, selon BPI France. Ces GAFAs visent les particuliers mais aussi les PME. Innovation, faibles coûts de structures, marques reconnues et appréciées par la clientèle. Amazon va proposer des crédits aux PME à taux réduits. Avec le Big Data et la connaissance de la santé financière des PME déjà clientes, Amazon optimisera sa gestion du risque expliquant ces taux réduits. Amazon propose déjà des crédits aux Etats-Unis et au Japon depuis 2012. Elle souhaite désormais étendre son service en Europe et en Chine (pour les PME qui vendent leurs produits sur Amazon Marketplace sur invitation). Amazon veut se prémunir contre les risques de faillites car sur ce segment le taux de sinistralité est assez fort, selon Le Monde.

Les objectifs de la grande distribution :

- Optimiser les coûts liés aux paiements par carte bancaire
- Analyser les comportements d'achat pour offrir des programmes de fidélité adaptés

¹⁰ Source : Les Echos, « Qui sont vraiment ces puissants géants américains du net ? », mars 2016.



-
- Connaître les préférences des consommateurs pour affiner le référencement des produits

Les objectifs des télécoms :

- Accéder à une source de revenus complémentaires
- Mieux cibler les offres et les publicités

Les géants du web américains (Google, Apple, Facebook, Amazon = GAFA) ainsi que les acteurs de la grande distribution et des télécoms poursuivent le but d'accéder aux données des clients. Grâce à leur imposante base de clients, elles pourront facilement proposer des nouvelles solutions financières. De plus, elles ont d'importantes ressources financières.

Le secteur bancaire est un des secteurs les plus fournis en data (en information) sur les clients. C'est pourquoi ces nouveaux arrivants s'intéressent autant à ce secteur. Mais parmi tous ces acteurs, le risque pour le client est d'être perdu. Toutes les solutions se confondent pour lui.

1.3. Répercussions sur le modèle économique bancaire français

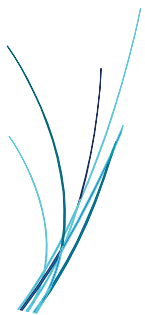
Après avoir étudié le bouleversement du modèle bancaire européen, principalement à travers les innovations et les réglementations, il s'agit dorénavant d'analyser les tendances de l'économie sur le territoire français ainsi que l'adaptation et les stratégies du système bancaire français.

1.3.1. Tendances de l'économie sur le territoire français

Les économies européennes ne sont pas toutes sorties de la crise. Que peut-on dire de celle de la France ?

Une étude de la BCE en septembre 2015 montre que la France est un des rares pays de la zone euro où la crise bancaire n'a pas eu d'impact significatif sur le déficit et la dette publics. Toutefois, le déficit budgétaire de l'Etat français a légèrement augmenté en mars par rapport à 2015 l'amenant à 3.5% du PIB (alors que les accords du Traité de Maastricht ratifiés en 1992 signifiaient que le déficit public ne devait pas dépasser 3% du PIB). La Cour des Comptes rappelait toutefois, dans un rapport annuel 2013, que le plan de soutien des banques a rapporté 2.3 milliards d'euros au budget de l'Etat.

L'économie française, en 2016, redémarre progressivement alors qu'elle stagnait en 2013 puis 2014. Un sensible retard persiste vis-à-vis des autres pays européens : l'ensemble reste très fragile. En avril, l'agence de notation Standard & Poor's confirmait la note AA attribuée à la France, qu'elle accompagne d'une perspective négative. L'agence estime « *que les institutions et l'économie françaises soutiennent la qualité de crédit de l'Etat* », d'après Les



Echos¹¹. Mais elle prévient qu'elle abaisserait la note « *si le déficit budgétaire ne reculait pas comme elle le prévoyait ou si elle percevait que les mesures de soutien à la compétitivité du gouvernement étaient insuffisantes pour accroître la croissance potentielle* » (l'agence a d'ailleurs abaissé sa prévision de croissance annuelle du PIB réel pour 2016-2018 à 1.4% contre 1.6%). Cependant, la France a amélioré ses résultats budgétaires en 2015. Mais, l'agence considère que « *des risques continuent de peser sur la stabilisation de la dette publique, au vu de la fragilité de la reprise économique* ».

La croissance du produit intérieur brut (PIB) en France devrait être de 0.3% au deuxième trimestre 2016 selon la Banque de France. En avril, l'institution avait relevé à 0.4% pour le premier trimestre et l'INSEE (l'Institution Nationale de la Statistique et des Etudes Economiques) a revu sa prévision à 0.5% (contre 0.4%). La Banque de France attend une croissance de 1.4% en 2016. La croissance française bénéficierait, selon les projections macroéconomiques de la Banque de France effectuées dans le cadre de l'Eurosystème, du regain d'activité dans la zone euro (notamment grâce à la politique monétaire de la BCE). L'inflation restera cependant très faible en 2016 (0.2%) mais se redresserait à 1.1% en 2017 et 1.4% en 2018. Le gouvernement français a, quant à lui, maintenu ses perspectives économiques de croissance pour 2016 et 2017, soit à 1.5% pour les deux années (a indiqué le ministère des Finances, dans son programme de stabilité 2016-2019). L'année dernière, la progression était de 1.2%.

Ses perspectives établies par les autorités publiques et organismes en termes de croissance et d'inflation sont expliquées par différents facteurs.

Il est observé une relance de la consommation des ménages et des investissements des entreprises. La consommation des ménages, après avoir diminué fin 2015, a rebondi au premier trimestre : +1% (la plus forte depuis 10 ans). De plus, certains secteurs d'activités connaissent un sursaut d'amélioration. La production industrielle continue de progresser notamment pour la construction automobile. Il y a un « *dynamisme de l'intérim, de l'information-communication et des services de transport* ». Le secteur du bâtiment, quant à lui, « *rebondit essentiellement dans le second œuvre* ». En revanche, l'agroalimentaire, l'aéronautique et l'électronique sont en phase de « *tassement* » selon la Banque de France. Les activités de services « *progressent moins rapidement que les mois précédents* ».

L'activité avait déjà rebondi en 2015, ce qui a remonté le pouvoir d'achat, grâce à plusieurs événements :

- Chute du prix du baril de pétrole
- Baisse des prix des biens importés
- Mise en place du Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (CICE) : les entreprises ont pu reconstituer leurs marges. Fin 2015, le taux de marge était à son plus haut niveau depuis 2011. Le CICE ressort comme une alternative majeure du financement commercial pour les entreprises. 34 milliards d'euros d'allègements

¹¹ Les Echos.fr, Patrick Ramamonjisoa, Dow Jones Newswires « Standard & Poor's confirme la note « AA » de la France et sa perspective négative », 22 avril 2016.

fiscaux et sociaux au bénéfice des entreprises sont déjà effectifs en 2016, selon le gouvernement.¹²

- Mesure de « suramortissement des investissements productifs » (mise en place par le gouvernement en 2015) et qui vient d'être prolongé d'un an, participe à l'accélération des prêts. Cette mesure vise à déduire du résultat imposable une somme égale à 40% de la valeur d'origine de biens limitativement énumérés, que les entreprises acquièrent ou fabriquent.

Ces impulsions en 2015 restent valables pour 2016 : des prix de barils de pétrole moins chers, politique de suramortissement conservé. Cette année, la croissance sera également due à la dynamique de l'investissement grâce :

- Aux entreprises : l'investissement devrait augmenter de 4.7% en 2016, notamment par les marges confortées en 2015
- Politique des taux bas menée par la BCE (soutient les conditions de financement). La hausse du crédit est favorable pour la croissance, au moins à court terme. En ce moment, les entreprises participent plus activement à la croissance que les ménages (où le marché de l'emploi est dégradé) et l'Etat (qui est endetté).
- L'investissement des ménages (les logements) mais cela devrait se stabiliser et redorer le secteur de la construction.

Des difficultés sont notables au sein de l'économie française. Malgré une reprise de la croissance, le taux de chômage est élevé en France. En effet, tandis que le taux de chômage en Europe atteint 8.8% en mars 2016, la France a un taux à 10% soit le 8^{ème} plus élevé de l'Union. Une prévision plus engageante pour le gouvernement établit qu'en 2016, le taux de chômage devrait passer de 10.2% en mars à 9.8% en fin d'année. La population va donc privilégier l'épargne au lieu de l'investissement, toujours en prévision de difficultés économiques et budgétaires.

De plus, les investissements des entreprises ont repris et les taux d'intérêts bas font augmenter les demandes de renégociation de crédit. Toutefois, la contribution du commerce extérieur est restée négative (car l'importation a toujours beaucoup de dynamisme) alors même que les exportations ont augmenté grâce à une demande plus soutenue en zone euro et aux impacts favorables de la dépréciation du change. Cette faible demande extérieure ne pérennise pas la marge des entreprises.

La politique française joue un rôle essentiel dans le développement économique. En ce moment, le gouvernement doit faire face à de graves tensions sociales.

Entre autres, la loi Travail ne fait pas l'unanimité, bien au contraire : le contexte des nombreuses grèves, menées par la CGT, en est la preuve irréfutable : grèves ferroviaires, manifestations, grèves des raffineries... Le gouvernement ne baisse pas les bras pour autant puisqu'il a réussi à faire adopter la loi définitivement le 21 juillet : l'aide de l'article 49-3 y est pour beaucoup puisque cette « arme » gouvernementale permet de faire passer

¹² Le Portail de l'Economie et des Finances, Michel Sapin et Christian Eckert, « Programme de stabilité 2016 – 2019 », 13.04.2016.

une loi sans vote de l'Assemblée Nationale. Cet article prône la primauté de l'exécutif et va à l'encontre des valeurs démocratiques. Cette loi portant le nom d'El Khomri (en référence à la ministre Myriam El Khomri) porte notamment un article sur l'inversion de la hiérarchie des normes : un accord négocié au sein de l'entreprise (accord d'entreprise) remplacera les dispositions d'un accord de branche en matière de temps de travail (même si les dispositions sont plus favorables pour les salariés).

Certains secteurs d'activités souffrent beaucoup plus que d'autres. Une crise agricole se profile sur le territoire. Les agriculteurs subissent de larges pressions au niveau des prix, souffrent d'une marginalisation au sein de l'économie, ce qui fait que de nombreuses exploitations ferment. L'agriculture française représente pourtant la cinquième production européenne mais elle est mise à mal par les faibles rendements à cause de la guerre des prix avec la grande distribution notamment. Seules les grandes exploitations sortent rentables mais toutes les exploitations renforcent leur endettement (dont leur taux est déjà très élevé).

Les régions passées de 22 à 13 au 1er janvier 2016 (d'après la loi du 16 janvier 2015, relative à la délimitation des régions) ne plaisent pas non plus. Cette procédure devait permettre de grandes économies en réunissant les administrations. Ce constat est mitigé puisque, par exemple, des fonctions administratives exercent toujours en doublon (ex : maires...).

Dans la continuité des difficultés, le gouvernement a acté le prolongement de l'Etat d'urgence jusqu'en 2017 au minimum, suite aux différents attentats survenus sur le territoire depuis janvier 2015. Les français sont inquiets et réclament de la sureté et des mesures concrètes contre ces agissements. Cela divise davantage la population.

Ainsi, les inquiétudes à l'encontre de la France perdurent. Ce n'est pas pour améliorer l'image du pays ou encore les affaires financières.

Les futures tendances de l'économie française seraient :

- Un déficit public ramené à 3.3% du PIB en 2016 puis 2.7% en 2017
- Baisse du taux de prélèvements obligatoires
- Maintien d'un niveau de sécurité élevé (prolongement de l'état d'urgence jusqu'en 2017, et après ?).
- Poursuite du redressement de la compétitivité et de la productivité des entreprises
- Amélioration du fonctionnement du marché du travail et baisser le taux de chômage
- Renforcement des investissements des entreprises

Ainsi, le gouvernement vise « *4.8 points de PIB à l'horizon 2020 et plus d'un million d'emplois créés* ».

De façon globale, l'économie française est atone. Elle progresse tout de même, en comparaison aux précédentes années, mais elle manque d'une véritable reprise. L'économie est tellement fragile qu'elle peine à se solidifier par des embauches et des investissements continus. Ce contexte économique et politique influe sur le système bancaire et inversement.

Après avoir vu le contexte général de l'économie française, il semble intéressant d'analyser l'adaptation et les stratégies du système bancaire français.

1.3.2. Adaptation et stratégies du système bancaire français

Le fonctionnement d'un système bancaire national diffère d'un pays à un autre, au sein même de l'Union Européenne. C'est pourquoi, avant d'évoquer les stratégies et adaptation du système bancaire français, il faudra aborder le fonctionnement de ce système.

Le marché bancaire français est dominé par sept grands groupes :

- Crédit agricole
- BNP Paribas
- Société Générale
- Banque populaire – Caisse d'Epargne
- Crédit Mutuel – CIC
- HSBC France
- Banque Postale (banque publique, créée en 2006, et exclusivement banque de détail)

HSBC France, Société Générale et BNP Paribas sont des banques capitalistiques tandis que les autres appartiennent à un fonctionnement coopératif. Le classement en 2016 est le suivant : 1^{er} BNP Paribas, 2^{ème} Groupe Crédit Agricole, 3^{ème} Société Générale, 4^{ème} Groupe Banque Populaire – Caisse d'Epargne, 5^{ème} Groupe Crédit Mutuel, 6^{ème} Banque Postale.

L'oligopole bancaire a très largement été soutenu, notamment par l'Etat, mais il est un véritable débat, notamment si une nouvelle crise s'enclenche. Déjà, la loi de 1984 sur la banque universelle, donnant naissance aux règles et définitions qui sont reprises dans le Code Monétaire et Financier, a favorisé le modèle des très grandes banques. En effet, cela se comprend par le terme « universel » : il regroupe l'intégralité des opérations de banque. Et jusqu'aux années 1990, les banques recevaient des aides considérables de la part de l'Etat. Mais, ce système s'est vite substitué à la privatisation des banques, accompagnée d'une déréglementation du secteur : ouverture non réglementée des guichets, suppression de l'encadrement du crédit... Avec la crise de 2008, le secteur bancaire français s'est encore plus concentré : les banques ont fusionné (le cas de la BPCE (en 2009). Beaucoup de pays européens ont vu le nombre de banques diminué considérablement à cette période. Ces banques fusionnées contrôlent la majorité des actifs bancaires du pays.

L'Allemagne correspond à une exception car, selon la BCE dans un rapport d'octobre 2014, « Banking Structures Report », les grands groupes bancaires allemands ne concentrent que 32% des actifs bancaires du pays. Nous pouvons rappeler que le secteur bancaire allemand se compose de trois catégories de banques :

-
- Les banques privées qui comptent parmi elle de grandes banques internationales telles que la Deutsche Bank
 - Les banques de droit public qui regroupent 500 caisses d'épargne (Sparkasse) et les banques centrales des Etats (Landesbanken)
 - Les banques coopératives avec 1200 banques populaires et de crédit mutuel agricole ainsi que deux établissements centraux. La plus grande part du marché revient au secteur bancaire de droit public.

L'Allemagne est très bancarisée mais avec peu de concentration. Il y a beaucoup de concurrence. De plus, l'Allemagne a été touchée très durement par la crise et l'Etat a dû renflouer massivement les banques. La rentabilité du capital est donc très loin de la moyenne de l'Union européenne. Alors que ce pays est la 4^{ème} puissance économique mondiale en 2016¹³ (la France est 6^{ème}), il fait office de mauvais élève avec des ratios qui ne correspondent pas encore à ceux demandés par Bâle II.

Quant au Royaume-Uni, le secteur bancaire est concentré autour de grands groupes internationaux : HSBC, RBS, Barclays. Ces établissements sont centrés sur les activités de proximité comme la banque de détail ou les prêts aux PME. En Europe, le Royaume-Uni est le pays qui s'assimile le plus au secteur bancaire français en termes de bilans et d'activités de crédit.

Mais en contradiction, l'obtention du statut d'établissement de crédit, qui permet d'exercer l'intégralité des activités bancaires (octroi de crédit, gestion des dépôts, activités de paiement), nécessite :

- De mobiliser d'importants fonds propres
- De mettre en place une organisation complexe pour faire face aux multiples règles : procédures de conformité (Know Your Consumer : vérification de l'identité du client), lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme, alourdissement du droit de la concurrence...

Le risque avec cette concentration des banques est de voir des collusions (entente illicite) qui cannibalisent le secteur. Selon l'étude de « Génération Libre » de mai 2016, les auteurs prônent de « *casser la rente bancaire française* » car l'oligopole bancaire « *est porteur de risque systémique et échappe largement au regard critique de l'opinion des médias* ». Soutenus fortement par le gouvernement, qui tente de les protéger, les banques françaises demeurent exposées au risque systémique, et principalement trois d'entre elles dont la BNP Paribas. Pour cela, le secteur doit rester surveillé et régulé pour faire perdurer la stabilité financière. Le système bancaire français est supervisé par le gouverneur de la Banque de France et la Ministre de l'Economie et des Finances. La Banque de France, organe centrale des banques nationales françaises, est intégrée dans le système européen de banques centrales et est un relai dans les politiques monétaires, provenant de la communauté. Puis, les établissements doivent adhérer à un organisme professionnel (Fédération Bancaire Française) ou à un organe central (comme la Confédération Nationale du Crédit Mutuel). La

¹³ Journal du Net, Matthieu Deleneuve, « Classement PIB : les pays les plus riches du monde », 2 juin 2016

FBF est un organisme professionnel représentant les banques en France, de toutes origines, quelles que soient leur taille et leurs activités.

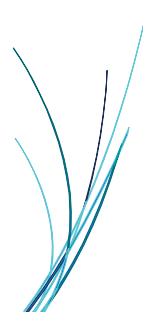
Avec ces débats, se pose légitimement la question de la séparation des activités bancaires. En 2013, le Parlement a voté une loi de séparation. Depuis le 1er juillet 2014, l'ACPR exerce de nouvelles responsabilités liées aux mesures de la Loi de séparation et de régulation des activités bancaires. C'est le cas à travers la mesure de séparation obligatoire entre les activités à haut risque des établissements (notamment la négociation pour compte propre : une banque négocie différents instruments financiers en utilisant ses fonds propres et non l'argent des déposants pour réaliser des bénéfices pour son propre compte) et les activités de cœur de métier (telles que les activités de dépôt). En plus de protéger l'argent des contribuables, cela permet de stabiliser les marchés financiers et mettre en cohérence les règles. Si BNP Paribas et la Société Générale ont amorcé des filiales pour leurs activités les plus risquées¹⁴, les autres banques sont encore loin de ce résultat.

Aujourd'hui, les banques françaises présentent des résultats solides. Elles disposent toujours de liquidités importantes, la croissance des crédits s'est accélérée en 2015 et elles affichent des ratios Bâle III très favorables (CET 1 et LCR). En juillet 2016, Moody's Investors Service maintient sa perspective stable sur le système bancaire français en s'appuyant sur les performances en matière de prêts et sur le renforcement de leur bilan ainsi que de leur liquidité. Jusqu'à maintenant, les banques françaises ont réussi à préserver leur rentabilité grâce à des coûts de crédit et de financement faibles. Le coût du capital des banques françaises a diminué depuis 2011 et tend à revenir progressivement vers les niveaux d'avant crise. Il reste supérieur au rendement des fonds propres mais cet écart s'est réduit. Elles sont également perçue d'une grande qualité et cela, grâce à leur modèle universel, leur diversification des activités et leur gestion rigoureuse des risques, selon Christian Noyer, Gouverneur de la BDF. Même, d'après le stress test de la BCE, les banques françaises sont parmi les plus résistantes.

L'image des banques françaises est à son plus haut niveau depuis 2007, selon la FBF dans son communiqué de presse du 8 juillet 2015. 67% des opinions sont favorables, confiants envers les banques quant à leur solidité pour faire face à d'éventuelles crises à venir. De plus, 74% d'entre eux « estiment que les banques sont des acteurs clés du financement de l'économie ». Selon la FBF dans son communiqué de presse du 8 juillet 2015, 60% des français évoquent que cela tient essentiellement dans leur relation avec le conseiller (contre 10% envers les banques en ligne) grâce au dialogue et aux conseils qu'il apporte.

Les établissements bancaires français n'ont cependant pas retrouvé leur rentabilité d'avant crise. La croissance des grands établissements n'est plus portée par la banque de

¹⁴ Challenges, Grégoire Pinson, « La loi de séparation bancaire a fait pshiiit », 26 juin 2015.



financement et d'investissement qui souffrent des problèmes des marchés financiers et de l'accroissement de la pression réglementaire. Le cours des grandes banques françaises s'est effondré de -26.6% chez BNP Paribas à -36.7% pour Société Générale. La fragilité bancaire est notamment renforcée par :

- Dérégulation mal maîtrisée
- Faible demande de crédits
- Autofinancement élevé des entreprises
- Guerre tarifaire
- Crise de l'immobilier
- Insuffisance des contrôles

Le marché des particuliers français est l'un des moins concurrentiels d'Europe. C'est pourtant de ce marché que les banques françaises tirent leurs meilleures rentes.

D'ici 2017, les banques françaises devront faire face à 11 milliards d'euros de charges supplémentaires (sociales, fiscales, taxe sur le risque systémique - mise en place en France en 2011, sur la base des conclusions du G20 à Toronto - contributions aux fonds de résolutions...) par rapport à 2010, avec un taux d'imposition de 54% (niveau record pour un secteur). Cela pénalise un secteur qui, pourtant, participe activement au développement de l'économie française : crédits aux entreprises, emplois...

Un autre phénomène prend de l'ampleur depuis quelques années : le phénomène de multibancarisation. C'est une situation de « pool bancaire ». Un certain nombre de banques se réunissent en vue de financer en totalité, ou en partie, un projet d'investissement conséquent. Le pool bancaire permet à la fois aux différentes institutions financières de mutualiser leurs risques et à l'entreprise de ne pas être dépendante d'une seule banque. Ce type de regroupement se retrouve fréquemment dans le cadre de financements importants contractés par des grandes entreprises. Si ce système est efficace et conseillé pour les clients, surtout pour des projets conséquents, il implique de nombreuses pressions commerciales pour les banques. Pour le moment, il n'est même pas prêt se s'arrêter car il progresse d'années en années. En moyenne, le nombre moyen de partenaires bancaires est de 2.5 banques en 2015 (qui est notamment porté par le secteur des services). La multibancarisation passe de 72% des entreprises en 2011 à 76% en 2015, selon TNS SOFRES. De plus, ce phénomène est corrélé à la taille de l'entreprise et au niveau du chiffre d'affaires (2 banques sont utilisées en moyenne dans les entreprises réalisant moins de 3 millions de chiffres d'affaires contre 5 banques pour celles réalisant plus de 7.5 millions). Les entreprises au sein d'un groupe tendent, quant à elles, à choisir les banques du groupe.

Depuis le 1er janvier 2016, une nouvelle directive européenne a été transposée en France : les comptes clients dotés de plus de 100 000 euros de dépôts pourront être prélevés pour contribuer au sauvetage de leur banque (ils seront sollicités qu'en troisième recours). Les premiers recours sont le capital et les obligations, puis viendra ce renflouement interne. Cette directive provient de la directive pour le redressement et la résolution des crises

bancaires (BRRD) : elle met en place une procédure de « **bail-in** » ou renflouement interne (à l'inverse du « bail-out » ou renflouement externe de l'Etat). Le but est de « *pouvoir restructurer les banques au bord de la faillite sans que le contribuable doive mettre la main à la poche pour préserver la stabilité financière* » expliquait dans un communiqué la Commission européenne. Jusqu'à maintenant, les établissements bancaires en faillite se tournaient vers les actionnaires puis les créanciers. Ce mécanisme prévoit un renflouement interne des établissements par conversion des passifs. Ce principe évite de faire appel uniquement, via les Etats, aux contribuables pour organiser le sauvetage des banques.

Pour assurer un système bancaire fiable, les autorités s'accordent à dire qu'une libre concurrence doit être possible. La concurrence est profonde déjà entre les principaux groupes bancaires : la densité d'agences bancaire est de 57 agences pour 100 000 habitants en France, contre 44 en Allemagne et 18 au Royaume-Uni. Et elle s'alourdit avec les nouveaux acteurs tels que les FinTech.

Très longtemps, la stratégie des banques françaises fut claire au sujet de l'apparition des nouveaux entrants que sont les FinTech : laisser faire et acquérir ensuite. Ce mouvement a longtemps été considéré (et encore ?) comme un phénomène de mode, surmédiatisé. Et l'échec des FinTech il y a quelques années ne laissait pas entrevoir une percée sur le marché financier. S'il est vrai que la médiatisation de certains phénomènes ne crée pas toujours de révolutions économiques, il ne faut néanmoins pas sous-estimer les nouveautés. La stratégie adoptée au début des années 2000 n'est plus valable face aux FinTech 2.0. Cependant, leurs réactions tardives ont également été voulues afin d'observer le phénomène des FinTech.

Les banques tentent de se moderniser et de proposer aux clients de nouvelles innovations par exemple :

- Innovation directe : comme AXA et l'offre Soon ou encore le Crédit Agricole et son offre CAStore. Les banques investissent dans leur propre organisation (nouveaux services en ligne...) et réaménagent leur dispositif d'exploitation (repensant le réseau d'agence...).
- Investissement dans les FinTech : pour permettre d'étudier et de s'approprier leurs fonctionnements, comme avec le Crédit Mutuel qui a pris des parts dans les plateformes de financement participatif comme Prêt d'Union et Linxo. Certaines banques vont même jusqu'à racheter les FinTech comme la Société Générale avec Boursorama.
- Ou également, des coopérations avec les FinTech telles que la Banque Postale et KissKissBankBank, le Crédit Mutuel Arkéa et Kengo (plateforme de financement participatif 100% bretonne) ou la BNP Paribas avec Ulule. Les banques, d'habitude

très réticentes, apportent de la liquidité aux plateformes de crowdlending ou crowdfunding (pour particuliers et PME). Les FinTech peuvent ainsi continuer leur développement et les banques peuvent cibler la clientèle et améliorer leur image. Les banques sont disruptées mais elles se créent de nouveaux revenus grâce au fait qu'elles coopèrent avec les FinTech. Elles peuvent également donner accès à leur back-office et délaissier la relation client à d'autres acteurs.

Aujourd'hui, il n'existe plus de banque en ligne indépendante. Cela réduit la menace.

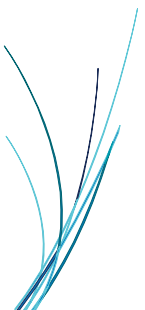
Les enjeux du digital que les banques vont devoir s'approprier, permettent de créer de nouveaux liens avec les PME :

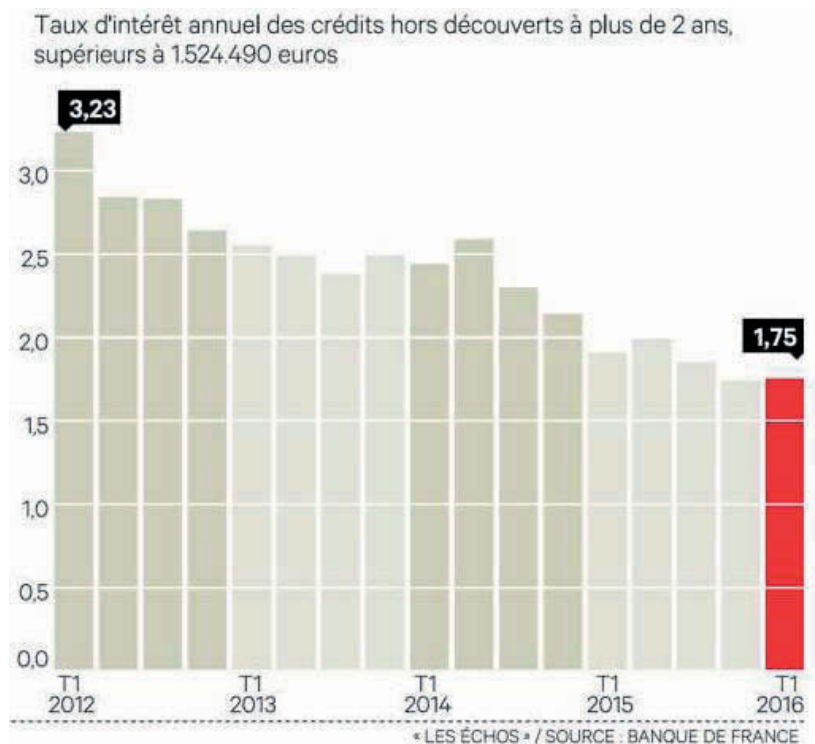
- Capter les flux de trésorerie e-commerce
- Favoriser le positionnement concurrentiel des PME françaises en dynamisant leurs activités e-commerce

Certaines banques proposent des sites e-commerce (tel que Square Achat pour le groupe Crédit Agricole) qui participent au développement de l'activité de l'entreprise, conserve la maîtrise des flux de trésorerie, favorise la mise en relation. Les banques apportent des services additionnels pour augmenter les revenus (référencement, acquisition de prospects...) en s'associant avec des agences spécialisées.

- Entrer dans une logique de co-crédation de produits et renforcer l'offre bancaire
- Canaliser la prise de parole digitale des PME notamment sur la qualité des services

Parallèlement, les taux d'intérêt sont historiquement bas. Le taux des prêts octroyés aux entreprises pour une durée supérieure à deux ans est passé de 2.44% en 2014 à 1.75% au cours du premier trimestre 2016. C'est quasiment une diminution par deux depuis 2012.



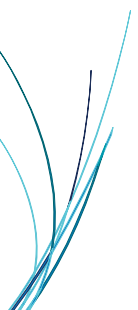


Face à un environnement des taux bas, la stratégie est de réduire les coûts pour compenser une baisse des revenus (mais c'est une source de risques opérationnels). Les banques françaises ont une grande quantité de dépôts et elles ressentent la pression des taux négatifs. La meilleure solution pour les banques est de prêter davantage en mobilisant les ressources. Cependant, les crédits ne rapportent plus autant pour les banques. Les revenus diminuent et pour émerger, les banques instaurent de nouveaux plans d'économies (suppression d'agences, taxer certains dépôts...). Les banques françaises tirent également plus de revenus de commissions qu'au niveau européen. Enfin, elles tentent de trouver d'autres relais de croissance grâce à une diversification géographique.

Si les taux remontent, les ressources deviendraient très onéreuses tandis que les recettes resteraient peu rémunératrices. Cela provoquerait une déstabilisation des entreprises sur le plan financier.

Pour se conformer aux exigences réglementaires, certaines banques d'investissement ont réduit la taille de leur bilan de 20% depuis 2010 (elles se sont débarrassées des activités moins rentables et des produits risqués). C'est une concentration sur les activités à valeur ajoutée et une standardisation de certaines opérations. Mais des actions européennes permettent de continuer à soutenir les PME et ETI. Le modèle de financement et l'accès au marché des entreprises évoluent. Pour cela, les banques se mobilisent en France pour soutenir les mesures européennes :

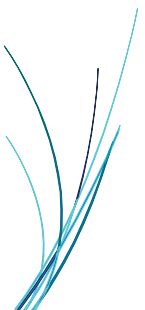
- Euro Private Placements (Euro PP) : cette Charte a pour but de contribuer au financement des PME et ETI, cotées ou non, qui n'ont pas accès aux marchés obligataires internationaux (parce qu'elles ne font pas l'objet d'une notation).



-
- Fonds européen pour les investissements stratégiques : ces fonds (privés et publics) sont mobilisés pour assurer la partie la plus risquée d'un projet (et permettre la hausse de prise de risque des banques).

Enfin, par le renforcement des régulations prudentielles, ce sont les organisations qui sont impactées. Elles ont alors tendance à recruter des profils particuliers, spécialistes, notamment dans les fonctions risques, comptables et contrôles.

En conclusion de cette première grande partie, la crise a laissé de nombreux vestiges de son passage. Seulement, elle n'est pas totalement disparue. Elle a au moins fait prendre conscience aux autorités et aux banques de l'importance d'une régulation et d'une réglementation solide et uniforme sur le territoire, que ce soit au niveau national ou européen. La stabilité financière n'est pas encore acquise mais de nombreuses mesures sont adoptées pour y remédier. Le système bancaire français n'est pas épargné. Il doit faire face aux réglementations, aux innovations et à l'arrivée de nouveaux concurrents. Il adopte des solutions et veut renforcer son identité, son fonctionnement et sa solidité.



2. Résistance du modèle coopératif en France : relations bancaires à dimension humaine

Dans cette seconde grande partie, l'analyse portera sur les caractéristiques du modèle bancaire coopératif, la réorganisation de la relation bancaire du CM MABN avec les PME – PMI, et enfin, les enjeux actuels avec les PME – PMI.

2.1. Caractéristiques du modèle bancaire coopératif

Le modèle coopératif, qui s'oppose aux banques traditionnelles, a joué un rôle essentiel lors des crises successives.

2.1.1. Renforcement du rôle du modèle bancaire coopératif

Selon l'Alliance Internationale Coopérative : « une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement. »

Le modèle mutualiste et le modèle coopératif, bien que très proches, ne signifient pas la même chose :

- Mutualité : veut dire absence de capital. Contrairement aux assurances, il n'y a plus de banques mutualistes.
- Coopérative : dotée d'un capital social et qui offrent toutes des parts sociales.

La banque coopérative mutualiste (de son vrai nom d'origine) s'inspire de la loi française de 1947 sur le statut de la coopération. 7 grands principes coopératifs sont à respecter :

- Adhésion volontaire et ouverte à tous
- Pouvoir démocratique exercé par les membres
- Participation économique des membres
- Autonomie et indépendance
- Education, formation et information
- Coopération entre les coopératives
- Engagement envers la communauté

Quatre grands réseaux français sont organisés selon les principes coopératifs du mutualisme : le Crédit Agricole, la Caisse d'Épargne, le Crédit Mutuel et la Banque Populaire (avec également deux banques coopératives à compétence nationale : la CASDEN réservée à certaines catégories de fonctionnaire et le Crédit Coopératif).

Les banques coopératives françaises ont été créées au cours du XIX^{ème} siècle. A l'origine, elles avaient pour but de financer l'activité de catégories professionnelles qui n'avaient pas accès au crédit tels que les agriculteurs (pour le Crédit Agricole ou le Crédit Mutuel) ou encore, les artisans pour la Banque Populaire. Les banques mutualistes sont nées sous l'influence de philosophes comme Charles Fourier et Joseph Proudhon, en réaction aux

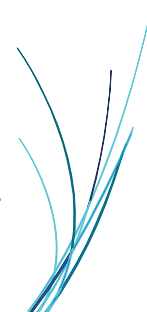
méfais du capitalisme (selon eux, premier chef de la pauvreté). Ce modèle n'est donc ni capitaliste, ni étatique. Le territoire était dans une période de grande misère ouvrière causée en grande partie par le capitalisme organisé. Elles se sont constituées sous la pression du socialisme associationniste et, quelque fois, sous l'impulsion d'un christianisme découvrant ses responsabilités sociales (d'après André Martin dans *Le paradigme coopératif inscrit dans une histoire*, 2007). De plus, ces banques devaient couvrir des territoires mal couverts par les banques commerciales capitalistiques (comme Crédit Lyonnais rebaptisé LCL, BNP Paribas, Société Générale). Dès 1960, ces deux types de banques, qui se distinguaient réellement, tendent à se rapprocher (les banques capitalistiques s'installent en campagne tandis que les banques coopératives vont dans les grandes villes...).

Critères de différenciation	Sociétés par actions	Sociétés coopératives
Présupposés théoriques	La poursuite de l'intérêt personnel fait l'intérêt collectif	Vision organique / intégration de l'intérêt collectif dans les décisions
Relation au territoire	Société « hors-sol »	Base territoriale forte
Vision de l'entreprise	Lieu de rencontre d'intérêts contradictoires / Théorie de l'Agence	Projet commun / Multistakeholder
Propriété de l'entreprise	Propriété des actionnaires / Droit d'usus et d'abus	Bien collectif des sociétaires / Propriété intergénérationnelle
Gouvernance et pouvoir	Fondé sur le capital détenu	Organisation démocratique / Principe 1 personne = 1 voix
Objectif	Maximisation des profits	Satisfaction des besoins des sociétaires

Schéma : D'après Hervé Juvin, *Banque et Stratégie n°317*, « L'avenir des banques mutualistes et coopératives », 2013. Tableau de comparaison entre les sociétés par actions et les sociétés coopératives.

Leurs principes et leurs buts sont en contradiction d'après leurs fondements. Cependant, tout comme les banques classiques, les banques coopératives sont soumises aux dispositions du code monétaire et financier et relèvent de l'ACPR. Leur objet est de réaliser des bénéfices, tout comme les banques classiques. En mars 2016, d'après le site Capital.fr, 65% des comptes ouverts le sont dans des banques coopératives. En effet, cela s'explique par la densité de leur réseau, par rapport aux banques classiques.

Les banques coopératives sont regroupées en caisses régionales, avec un territoire bien défini et une liberté dans la fixation des tarifs. De plus, le mode de gouvernance est bien spécifique : ces banques ont des sociétaires et non des actionnaires, sur le principe de détention de parts sociales et sont ainsi associés de la banque. La démocratie est valorisée par : une personne, une voix. Une banque coopérative est une banque appartenant à ses sociétaires qui ont la double qualité d'associé et d'utilisateur. Elles sont généralement créées par des personnes appartenant à une communauté locale ou professionnelle ou partageant des intérêts communs.



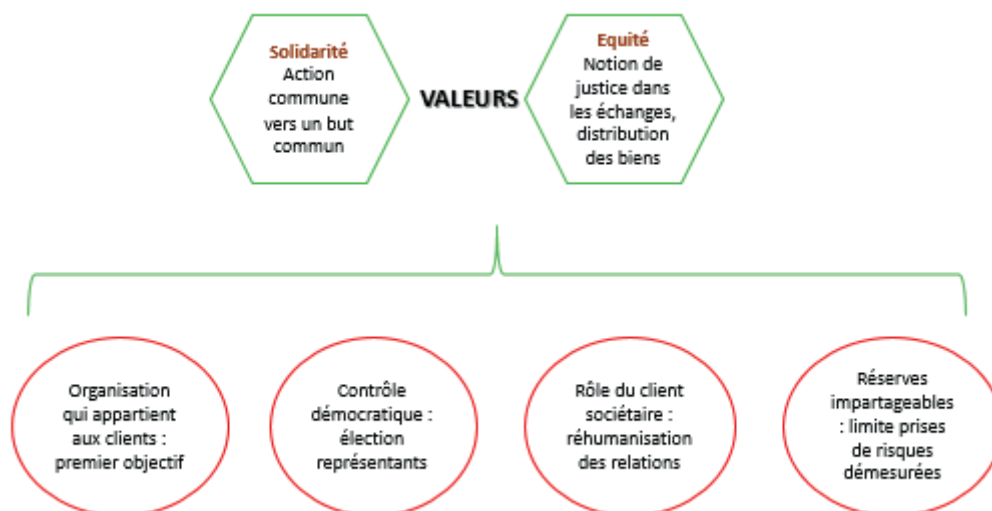
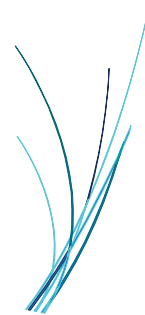


Schéma : Caractéristiques communes inhérentes aux banques coopératives

Il est essentiel de préciser que les réserves « *sont dites impartageables, car elles ne peuvent pas être distribuées aux sociétaires en cas de liquidation de la coopérative (sauf cas exceptionnels)* », selon la Crédit Coopératif. La rémunération limitée du capital est distribuée. Mais les réserves sont impartageables, signifiant qu’elles entrent dans la catégorie des biens collectifs, transmissibles aux générations de sociétaires successives. La Chambre de l’Economie Sociale et Solidaire ajoute « *Ces réserves constituent bien souvent la seule source de financement des coopératives qui, par conséquent, y consacrent une grande part de leurs bénéfices.* »

Ces banques coopératives ne sont pas nombreuses en France et peu reconnues : on compte 92 banques coopératives en 2016. Cependant, au fil des années, elles acquièrent de plus en plus de sociétaires. Il existe plusieurs raisons à ce renforcement du modèle. Le fait d’être organisées de manière régionale ou départementale, permet une grande décentralisation des décisions : donc une proximité et une rapidité des décisions. De plus, elles ont une responsabilité sociale et solidaire. Elles sont donc très engagées dans le domaine du développement durable, comme dans celui de la Responsabilité Sociale de l’Entreprise (RSE). Les projets financés devront donc répondre à ces problématiques en favorisant l’emploi et l’environnement. De plus, elles ont une grande capacité d’innovation. Par exemple, elles ont été les premières à proposer des services d’assurance aux clients.

Depuis, les banques coopératives ont élargi leurs champs d’actions (dans les assurances...). Malgré leur développement généraliste et international, elles soutiennent les projets de proximité (au niveau local ou régional). Elles sont très impliquées dans le développement local et durable de leurs communautés. En développant les crédits et l’accès bancaires dans des régions et des secteurs où les concurrents sont moins présents, les banques coopératives réduisent l’exclusion bancaire et développent des capacités économiques. De



plus, elles développent des produits spécifiques, par exemple, le Livret sociétaire du Crédit Agricole.

C'est donc agir dans un but commun de développement humain, avec les meilleures conditions d'efficacité et de rapport qualité-prix pour la satisfaction des sociétaires. La société coopérative est fondée sur la confiance en l'autre et sur la motivation de solidarité. Il faut faire converger les objectifs individuels. Leur gestion est participative, particulièrement grâce à l'élection des administrateurs bénévoles lors des assemblées générales. Cette proximité se traduit par une organisation spécifique : c'est d'abord le niveau local, indépendant de ceux régional et national, qui l'élément clé de la structure. Enfin, le système doit être rentable mais sans but premier de profit. Ce modèle s'est propagé dans différents domaines : l'agriculture (les coopératives), les associations... Toutes ces structures, qui ont des statuts différents (statut des coopératives, statuts des mutuelles, des fondations...), relèvent du champ de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS). Et de nombreuses pratiques sont dites coopératives : crowdfunding...

Plusieurs avantages et inconvénients peuvent ainsi être répertoriés pour ce type de modèle bancaire. Selon J. Birchall, économiste, dans son rapport au Bureau International du Travail (BIT), les avantages de ce modèle seraient synthétiquement :

- L'absence de conflit entre les propriétaires et les clients (puisque ici, les deux se confondent en une seule et même personne), de ce fait, une prise de risque amoindrie et des services efficaces et abordables (d'où une stabilité et une pérennité du modèle)
- La valeur ajoutée à destination des clients (baisse de prix...), une considération de l'ensemble des générations (réserves impartageables), accès à toutes les populations aux caisses locales (qui sont indépendantes)
- Investissement de proximité qui permet de connaître l'ensemble du territoire (expertise, confiance)

En revanche, des inconvénients apparaissent :

- Une nette démotivation des clients à participer à la gouvernance de la banque (pas d'incitation financière)
- Des difficultés à lever des fonds en cas de crise
- Des coûts différents entre caisses régionales

En France, la plupart des banques coopératives sont des banques universelles qui n'imposent pas systématiquement une participation au capital de leurs clients. Les parts sociales donnent un droit de regard : ils ne donnent pas un pouvoir de décision. La transparence doit être totale dans ce système pour rester un modèle fort, crédible et gardant ces priorités. 20 pays européens détiennent des banques coopératives. En Allemagne, les structures coopératives sont beaucoup moins verticales.

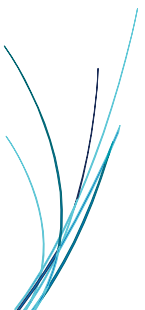
Historiquement, par exemple, le Crédit Mutuel représentait la version Raiffeisen Allemand (par Frédéric Guillaume Raiffeisen), modèle bancaire au départ mutualiste, fondé sur des impératifs éthiques et la responsabilité solidaire et illimité des adhérents. Frédéric-Guillaume Raiffeisen, fonctionnaire municipal, est confronté à la misère du monde paysan, sévèrement touché par la crise agricole. Il crée le premier fournil coopératif en 1847 et la société de secours aux agriculteurs qui a pour but de lutter contre l'usure dès 1849. C'est Ludovic de Besse qui amena ces idées en France en créant les Banques Populaires. Quelques années plus tard seulement, en 1894, les caisses dites « libres » donneront naissance au Crédit Mutuel.

Les problématiques qui se posent sont : est-ce que les banques universelles continueront à être rentables ? Quelles sont les stratégies commerciales à mettre en place ? Pourront-elles toujours défendre leur fonctionnement et leurs valeurs ?

Ce modèle coopératif a su démontrer qu'il était capable de résister face à la crise, aussi bien voire mieux que les modèles capitalistiques. C'est l'Organisation Internationale du Travail qui, en 2014, a affirmé que les banques détenues par leurs clients ont été plus stables et efficaces que les grandes banques traditionnelles. Avant la crise, les banques coopératives avaient des notations de stabilité plus élevée que les banques traditionnelles (ratio de 9.2% contre 8.4%). Elles dépendaient moins des marchés monétaires également, en continuant d'être rentables et de conserver ces millions de membres. Durant la crise, la clientèle des banques coopératives a augmenté de 14%, les réserves des caisses de 14%. Les clientèles ont préféré ces structures et ces banques ont eu une forte hausse de l'épargne par exemple. Peu d'entre elles ont eu des aides gouvernementales même si elles ont aussi connu des pertes. Même après la crise, les banques ont conservé leurs notations excellentes et presque toutes avaient dépassé le seuil de 8% de fonds propres de catégorie 1. Les raisons sont notamment parce que ce sont des structures stables et qu'elles ont de l'aversion pour le risque, selon l'OIT. Les banques coopératives représentent 20% des dépôts bancaires en Europe en 2016.

Dorénavant, leurs défis sont multiples. Si la crise a plus ou moins épargné ce modèle coopératif pour même le mettre au centre des considérations, ces banques vont devoir renforcer leur modèle tout en le faisant évoluer des nouveaux fonctionnements tant réglementaires que technologiques.

- Leur mode de gouvernance doit évoluer.
- Les banques coopératives se tournent vers l'international, le marché étant de plus en plus compétitif. Mais certains pays interdisent le statut coopératif comme en Grande-Bretagne.
- Certaines banques coopératives ont racheté des filiales aux caractéristiques capitalistes (croissance externe) : fusion avec des banques comme par exemple le Crédit Agricole et LCL. Cela fait passer le modèle coopératif en alignement avec celui des banques traditionnelles, pouvant poser des problèmes de clarification de l'entité.



-
- Il faut tout de même conserver une certaine rentabilité pour survivre et garder la confiance des clients
 - Renforcer la participation des sociétaires dans les assemblées générales (elles sont peu fréquentées)

Leur convergence avec les banques traditionnelles ne renforcent pas la confiance des entreprises envers leur modèle coopératif. Mais plus qu'une banque coopérative, les entreprises recherchent maintenant de vraies banques éthiques : une finance solidaire et écologique, des financements socialement utiles. Ces types de banques existent partout en Europe (Allemagne : GLS, Italie : Banca Etica...) et sont réunies au sein de la Fédération européenne des banques éthiques et alternatives : la FEBEA. Ces banques éthiques se rapprochent des banques coopératives. En France, il y a le Crédit coopératif (première banque de financement de l'Economie Sociale et Solidaire) et la NEF (coopérative financière). Leurs valeurs se distinguent des banques coopératives traditionnelles. De plus, elles ont des formes d'octroi de crédits originaux et elles ne participent pas :

- Au recours des marchés financiers
- Aux financements de projets d'extraction de charbon
- Aux spéculations sur les matières premières...

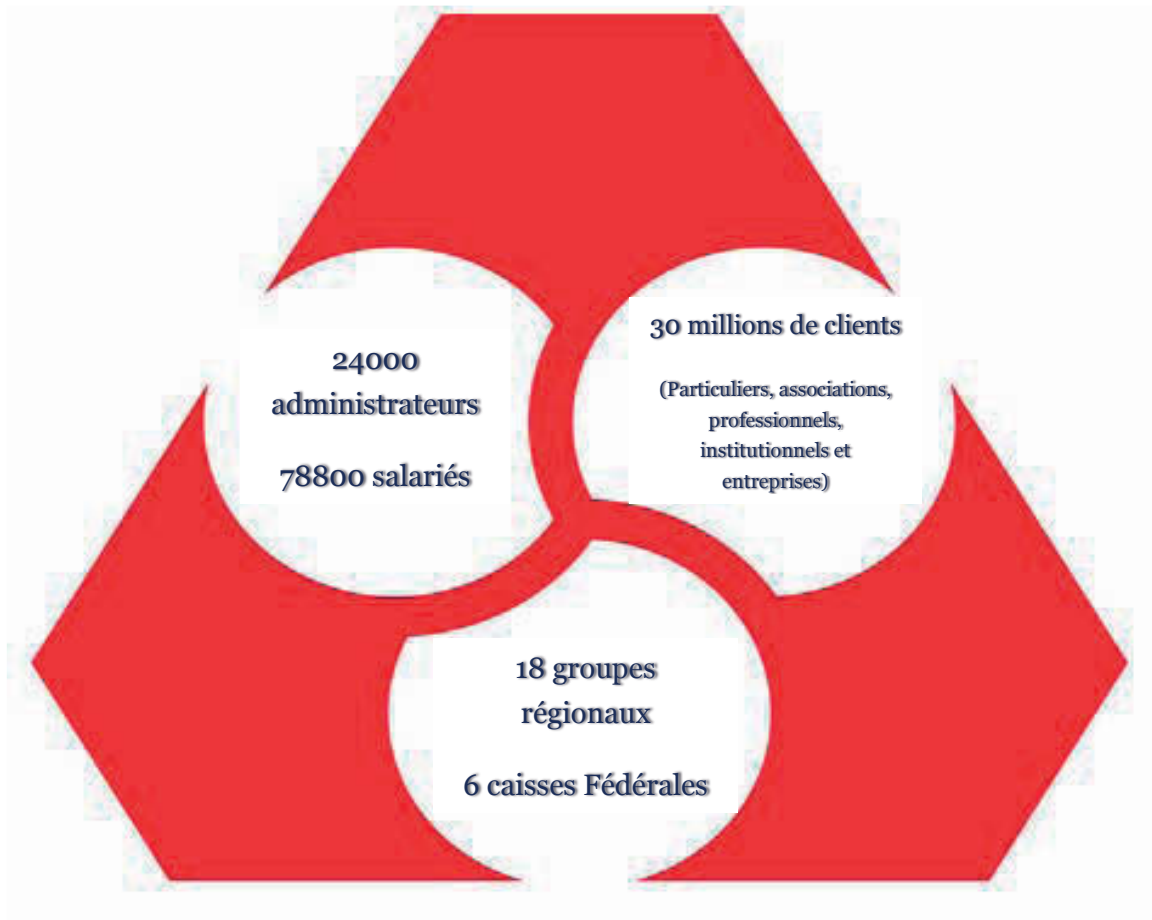
Au contraire, elles favorisent les agricultures biologiques, les aspects sociaux et culturels. Elles rendent, comme la NEF, publics les prêts accordés (car elles prônent la transparence). Une nouvelle vision des métiers est également instaurée : les banquiers itinérants. Elles gagnent chaque année des parts de marché. Proposant des solutions alternatives de financement et des valeurs affirmées, elles représentent une nouvelle source pour les PME. Leur principal défaut : être adossée aux groupes bancaires coopératifs (comme le Crédit coopératif est filiale de la BPCE), ce qui pose un problème d'identité et d'indépendance. Ce modèle peut être en péril alors qu'il pourrait promettre une solidité financière et une réponse aux besoins des clients.

Ces changements bancaires ne doivent pas faire perdre de vue les valeurs du modèle coopératif. Depuis la crise, les banques coopératives ont recentré leur stratégie de communication autour de leurs valeurs coopératives (valeurs de l'économie sociale). Les banques mutualistes pourraient bien être le modèle qui va pouvoir remettre la finance au service de l'économie réelle et des hommes. Elles sont le compromis entre la réglementation et les pratiques responsables au travers des relations équilibrées avec les parties prenantes. Elles essaient de penser autrement et d'offrir une nouvelle vision de l'économie.

2.1.2. Opportunités du CM MABN grâce à son modèle économique

La stratégie du groupe Crédit Mutuel : un développement durable, qui profite à l'emploi, tout en étant rentable pour continuer de fonctionner.

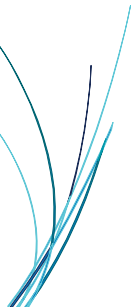
Le groupe Crédit Mutuel en quelques chiffres :



Slogan : « LA banque à qui parler »

Le Crédit Mutuel s'organise selon :

- **Caisse locale** : son capital social est détenu par ses sociétaires (porteurs de parts sociales), clients ou salariés. Chaque année se tient une Assemblée générale. Les sociétaires participent à l'élection des administrateurs qui, durant 3 ans, vont les représenter au sein du conseil d'administration de la caisse locale. La caisse a une organisation autonome et gère son budget. Elle est elle-même sociétaire de la caisse régionale dont elle dépend.
- **Caisse Fédérale** (au niveau régional) : Les caisses locales sont réunies en Fédérations (elles détiennent le capital de la caisse Fédérale). La caisse Fédérale est une banque de plein droit. Elle collecte l'épargne, distribue les crédits et propose des services bancaires. Elle prend en charge les emplois réglementaires des caisses locales : réserves obligatoires, ressources affectées, dépôts reversés à la caisse Centrale. De plus, elle est actionnaire majoritaire de la caisse centrale. La Fédération détermine les grandes orientations, décide de sa stratégie et organise la



représentation et le contrôle des caisses locales. Les organes de décision de la Fédération sont la chambre syndicale, véritable parlement interne qui réunit les représentants élus par les Caisses locales, et le conseil d'administration. C'est au sein de la Fédération que s'exprime le dialogue avec les partenaires sociaux. La caisse Fédérale de Crédit Mutuel est une société coopérative de banques, affiliée à la Confédération Nationale du Crédit Mutuel.

- **Caisse centrale** (au niveau national) : son activité est diversifiée via des filiales spécialisées dans la banque d'investissement, les assurances, la gestion d'actifs ou l'immobilier.

Le Crédit Mutuel a également une **Confédération** qui est un organe politique qui défend les intérêts des caisses régionales et gèrent leurs relations.

Ce statut coopératif assure une indépendance, une vision à LT et une vraie transparence. Le fonctionnement n'est pas centralisé : cela signifie que ce sont les administrateurs des caisses qui, par subsidiarité (ce qui signifie que c'est le pouvoir « inférieur » qui est privilégié), prennent les décisions. Ils ne rendent des comptes qu'aux sociétaires, ce qui donne une liberté d'actions.

En ouvrant un compte, le client a la possibilité de souscrire une part sociale, c'est-à-dire apporter une participation au capital social de la coopérative bancaire. Il devient ainsi copropriétaire de sa caisse. En tant que sociétaire, chaque année, il peut prendre part à l'assemblée générale de sa caisse locale de CM et élire, selon le principe « un homme, une voix », le conseil d'administration composé de membres bénévoles, parmi les sociétaires de la caisse. Ces assemblées ne servent pas uniquement à élire les représentants.

Quant aux administrateurs, ils élisent leur président, chargé d'animer la caisse locale en collaboration étroite avec le directeur et l'équipe de professionnels salariés de la banque.

Le Crédit Mutuel propose un ensemble de solutions telles que : épargne bancaire, épargne financière, épargne assurance....

C'est en 1998 que le groupe Crédit Mutuel a pris le contrôle du groupe CIC.

Le leadership du Crédit Mutuel est établi :

- 1^{er} bancassureur français
- 1^{ère} banque des associations
- 3^{ème} banque des PME

Selon TNS SOFRES, dans « PME – PMI et les banques 2015 – Synthèse », le Crédit Mutuel ressort comme l'une des enseignes les mieux perçues en terme de compétitivité tarifaire à 71% par leurs clients.

En 2015, d'après le communiqué de presse du Crédit Mutuel en date du 2 mars 2016, le groupe fait état d'une réelle solidité financière.

- Produit net bancaire : 16 318 million d'euros (+5.9%) grâce à :
 - o Activité de la banque de détail
 - o Activité des banques grandes entreprises et banques d'investissement
- Résultat net de 3095 millions d'euros (+ 2.2%) (il n'était que de 1.80 milliards d'euros en 2009). Ce cap des 3 millions vient tout juste d'être franchi.
- Capitaux propres : 47.1 milliards d'euros (+7.1%) ce qui permet de financer son développement

Le groupe compte 288 entités. Cela représente un total bilan de 739.8 milliards d'euros, en progression de 33 milliards d'euros (soit 5%). A l'actif du bilan, 386 milliards d'euros sont représentés par les crédits, qui progressent de 5.8% par rapport à l'année dernière (alors que l'économie a une croissance de 1%). Majoritairement, c'est l'habitat qui reste élevé avec 200 milliards d'euros. L'écart entre les dépôts et les crédits se sont réduits sur la période entre 2010 et 2015, ce qui signifie que les parts de marché ont évolué mais lentement :

- ⇒ de 16.8% à 17.2% en crédits
- ⇒ et de 14.2% à 15.2% en dépôts.

85% du produit net bancaire du groupe est réalisé en France et 15% à l'international (le groupe compte 14 pays). Tandis que la marge d'intérêts baisse légèrement, les commissions ont augmenté de 9.6%, grâce à l'activité bancassurance. Par ailleurs, les frais généraux sont en hausse de 451 millions d'euros du fait de l'augmentation de l'intéressement, la participation et sous l'effet principalement des charges de personnel (+ 4.8%). Le coût du risque, quant à lui, est en baisse de 7%, ce qui reflète une gestion rigoureuse des risques combinée à un dynamisme des équipes en relation avec les clients.

Le groupe reçoit des salutations de la part des médias :

- Meilleur groupe bancaire français pour le magazine britannique World Finance
- Premier prix du secteur banque au Podium de la Relation Client, Bearing Point -TNS Sofres (sur une enquête en novembre 2015 d'un échantillon de 4000 clients, usagers, entreprises, administrations). Le Crédit Mutuel remporte encore ce prix en février 2016, pour la 9^{ème} fois

La reconnaissance se fait également par la notation :

- En 2015 : noté A par Standard & Poor's avec une perspective négative, Aa3 chez Moody's avec une perspective stable (BFCM), A+ chez Fitch avec une perspective stable (BFCM)

Depuis 2006, les pouvoirs publics demandent aux banques concernées d'établir un reporting semestriel sur les encours de crédits consentis aux PME. Ce sont les crédits attribués aux PME dont le chiffre d'affaires est inférieur à 50 millions d'euros. Dans cette analyse, le CM a regroupé les crédits ensemble :

- Crédit court terme
- Crédit moyen et long terme
- Crédit-bail et location avec option d'achat
- Crédits mobilisables et les garanties

[La différence entre crédit mobilisé et crédit mobilisable : le crédit mobilisable est une ligne non tirée c'est-à-dire qu'elle est confirmée mais non utilisée par le client].

Durant l'exercice 2015, les encours du groupe Crédit Mutuel ont progressé de 6.5%, notamment plus fortement sur les PME (+10.3%).

Les crédits distribués aux PME par le Crédit Mutuel et ses filiales

Ventilation par secteur d'activité (en millions d'euros)

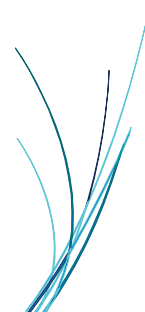
Centralisation à fin décembre 2015

SECTEUR D'ACTIVITÉS	TOUS CRÉDITS CONFONDUS		
	Décembre 2015		
	TPE	PME	TPE + PME
Agriculture, sylviculture et pêche	6 458,55	1 236,88	7 695,43
Industries extractives - Industrie manufacturière	1 254,76	1 380,08	2 634,84
Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné	345,27	285,84	631,11
Production et distribution d'eau ; assainissement, gestion des déchets et dépollution	60,12	87,58	147,69
Construction	1 249,00	838,49	2 087,49
- dont Promotion Immobilière	536,65	2 607,56	3 144,21
Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles	3 111,95	2 905,51	6 017,46
Transports et entreposage	560,47	729,09	1 289,56
Hébergement et restauration	2 047,28	498,32	2 545,60
Information et communication	136,70	130,27	266,97
Activités immobilières	28 767,98	13 108,04	41 876,01
Activités spécialisées, scientifiques et techniques	1 079,09	683,33	1 762,41
Activités de services administratifs et de soutien	543,70	446,92	990,61
Enseignement, Arts, spectacles et activités récréatives, Autres activités de services, Activités des ménages en tant qu'employeurs ; activités indifférenciées des ménages en tant que producteurs de biens et services pour usage propre, Activités extra-territoriales	1 137,90	885,92	2 023,82
Santé humaine et action sociale	948,87	748,56	1 697,42
Total	48 238,28	26 572,36	74 810,64

Le secteur le plus financé est celui des activités immobilières, qui arrive largement en tête des crédits distribués avec un peu plus de 13 millions d'euros d'en-cours. Vient ensuite le secteur du commerce et la réparation d'automobiles puis de motocycles.

Pour les professionnels et les entreprises, les crédits d'équipement (71.8 milliards d'euros) et de crédit-bail (12.6 milliards d'euros) enregistrent respectivement +6.7% et 5%. Les crédits de trésorerie (25.7 milliards d'euros) voient leur encours s'accroître de 15.2% après une baisse de 2.3% en 2014.

Les choix stratégiques du groupe sont orientés vers :



-
- La priorité au développement dans les régions qui le sont moins
 - Maitriser les charges
 - Conserver l'indépendance par rapport au marché
 - L'adaptation permanente
 - L'affirmation de l'identité mutualiste
 - La mise en œuvre des valeurs qu'elle véhicule

Après avoir sommairement expliqué le fonctionnement du groupe Crédit Mutuel, nous allons particulièrement nous attarder à la Caisse Fédérale du Crédit Mutuel Maine Anjou Basse Normandie.

Cette caisse fédérale regroupe la Manche, La Mayenne, La Sarthe, L'Orne et la Basse Normandie. C'est un territoire de 1.6 millions d'habitants. Au 31 décembre 2015, le CM MABN compte 661 084 clients clients dont 531 277 sociétaires, 954 administrateurs et 1635 salariés. Le Président de la Fédération MABN est Daniel LEROYER et le Directeur général est Jean-Loïc GAUDIN depuis avril 2016.

En 1906 existait la fondation du groupe des Caisses rurales de Maine-Anjou à Craon (Mayenne), l'ancêtre de la caisse Fédérale. Ce n'est qu'en 1973 que la fédération MABN est créée. Le siège social est situé à Laval (Mayenne), d'abord à St Tugal en 1957 et depuis 28 ans Boulevard Volney.

Le CM MABN définit des objectifs chiffrés, notamment à travers le Plan d'Action Commercial (PAC). Les objectifs jusqu'en 2018 sont les suivants :

- +6% de clients pour atteindre 680 000 clients
- 400 000 clients équipés et connus
- 100 000 abonnés téléphonie
- 100% sociétaires
- 100% des caisses acteurs du développement du territoire
- Coefficient d'exploitation inférieur à 65%

Dès 2012, à cause des nombreux bouleversements du système bancaire, l'organisation du centre d'affaires a eu le besoin d'évoluer. Le back-office a été centralisé au sein de la caisse fédérale de Laval (avant, il était réparti sur chaque centre d'affaires des départements). Le back-office gère les aspects administratifs. Il est en collaboration avec le chargé d'affaires et s'occupe de tous les aspects quotidiens avec les clients : contrats de prêts... En centralisant ce service, l'organisation globale du CM MABN a :

- Gagné en productivité : la centralisation permet de traiter plus rapidement les affaires, une transmission plus rapide des dossiers

-
- Maîtrisé les charges, en mutualisant les moyens
 - Augmenté la qualité de service auprès des clients
 - Participé à une meilleure employabilité des collaborateurs. Auparavant, les collaborateurs étaient peu formés, peu managés. Ce nouveau système a permis d'améliorer les compétences.
 - Tout ce qui devait s'automatiser, l'ont été

Le Directeur des centres d'affaires, à sa prise de fonction, a également réduit considérablement la moyenne d'ancienneté des chargés d'affaires qui était de 15 ans. C'était un point essentiel. Malgré une relation solide avec les clients, le risque était de voir un essoufflement commercial et une démotivation du personnel. Ce turnover a ainsi permis d'apporter de nouvelles compétences et connaissances (le « turnover » a surtout été possible grâce aux départs en retraite). Dorénavant, le souhait est qu'un chargé d'affaires puisse rester à son poste entre 5 et 7 ans et qu'ensuite, il puisse évoluer sur d'autres postes.

A savoir également qu'il n'y a pas de répartition géographique pour la répartition des clients/prospects : c'est plutôt en fonction des affinités. Le directeur de caisse répartit de sa propre initiative les clients par chargé d'affaires.

Le CM MABN se veut être une banque multicanal, avec un ensemble de services de banque à distance, accessibles par de nombreux supports (tablette, téléphones...). Il se veut proche des clients et contribue au développement et au financement du territoire.

L'organisation du Crédit Mutuel MABN est une opportunité pour créer des relations solides et de proximité avec les clients. Cela peut se confirmer grâce à sa culture du risque et ses performances économiques.

2.2. Réorganisation de la relation bancaire du CM MABN avec les PME – PMI

Le Crédit Mutuel MABN cultive une culture du risque très forte, tout en augmentant ses performances économiques.

2.2.1. Priorité à la sécurité pour toutes les parties

Un banquier est tenu au secret bancaire. C'est l'obligation de confidentialité afin de ne pas livrer d'informations à d'autres tiers sur le client. Certains tiers ont accès à ces informations (dans des cas très exceptionnels car, par principe, les tiers n'ont pas le droit à ces informations). Mais il doit s'assurer que le client n'est véreux, qu'il agit de bonne foi et qu'il ne prend des risques inconsidérés pour financer les projets. Au sein d'une banque, comme celle du CM MABN, il y a de nombreux risques encourus à cause de l'objet de son activité que sont les transactions financières. Promouvoir une culture du risque claire donne des lignes directrices pour adapter les comportements et encourage aussi à participer au processus décisionnel de gestion du risque.

Les risques sont donc des :

- Risques de crédit (ou risque de contrepartie) : celui de ne pas être remboursé. Cela dépend de l'emprunt et des caractéristiques de l'emprunt. Pour se protéger, la banque prend donc des garanties : soit pouvoir vendre un bien, notion d'hypothèque, soit d'avoir une autre personne qui remboursera, notion de caution.
- Risque opérationnel : Il s'agit d'un risque pouvant intervenir dans l'activité courante de la banque comme un problème informatique. Pour cela les établissements bancaires mettent en place des procédures de vérification de chaque opération.
- Risque de marché
 - Risque de change : C'est un risque qui intervient lors des investissements à l'étranger (emprunt en Dollar par exemple) et pour les produits financiers en devise étrangère. Une hausse de la devise par rapport à sa monnaie est un coût pour l'établissement, il peut néanmoins couvrir ce risque par des instruments financiers de couverture.
 - Risque de taux : C'est le risque lié à une hausse des intérêts, selon la tendance des marchés ou la politique monétaire de la BCE, qui peut mettre une entreprise emprunteuse à taux variable en difficulté.
 - Risque de volatilité : La volatilité représente la fluctuation des prix d'un produit financier, elle est source d'incertitude. Par sécurité, on préférera un titre liquide et non volatil, pour échanger facilement à un prix connu d'avance.
- Risque de liquidité : Il s'agit du risque de ne pas trouver de contrepartie pour vendre ou acheter un produit financier (plus le nombre d'acteurs est grand).
- Risque systémique : La forte concentration des activités bancaires peut présenter des risques pour l'économie du pays. Une crise bancaire grave aurait alors des conséquences sur l'économie dans son ensemble : on parle de « risque systémique ».

D'autres risques sont également présents. C'est le cas des risques de spéculation et crise sur les marchés financiers (manipulation du marché). Mais aussi, les problématiques de fraudes, de terrorisme... La cybersécurité devient une priorité.

- Les mesures de sécurité sont accentuées depuis plusieurs années mais surtout, en France, depuis les attentats de 2015
- Il faut lutter contre son financement (recettes pétrolières, sympathisants...)

Pour lutter contre les paradis fiscaux et le blanchiment des capitaux, l'autorité compétente est TRACFIN. Les banques sont dans l'obligation, depuis la loi du 13 juillet 2013 relative à la Loi sur la régulation et la séparation des activités bancaires, de publier des renseignements relatifs à leurs activités.

De nombreuses lois et règlements sont appliqués pour protéger les données des clients et l'emprunteur. Ainsi, on évoquera la loi Scrivener pour la protection des prêts à la consommation etc... La régulation des relations avec les clients s'est accentuée et

complexifiée. L'ère est au soupçon vis-à-vis d'un profil terroriste ou fraudeur. Cela s'est notamment intensifié depuis le 11 septembre 2001. Les banquiers sont tenus de déclarer à un organisme de lutte contre la criminalité financière les soupçons.

De plus, les collaborateurs sont régulièrement formés aux nouvelles pratiques, normes et sensibilisés aux différents risques encourus.

Les chargés d'affaires entreprises au sein du Crédit Mutuel MABN s'occupent des entreprises ayant un chiffre d'affaires égal ou supérieur à 3 millions d'euros.

Les banques, comme le Crédit Mutuel, instaure un système de notation pour coter les situations des entreprises. Ce système est également élaboré au sein de la Banque de France. Les banques ont dû s'adapter au ratio Mac Donough :

- Répondre aux obligations réglementaires : chaque établissement bancaire a mis en place un système de cotation interne des clients pour mesurer leurs profitabilités de défaillance et en déduire une cotation
- D'améliorer l'approche risque

Cette note évalue le risque bancaire et est unique pour chaque client de l'établissement bancaire. Elle est calculée mensuellement, automatiquement et corrigée au jour le jour par les alertes risques qui peuvent survenir ou disparaître.

Le cadre réglementaire : Loi n° 2009-1255 du 19 octobre 2009, dite "Loi Brunel", complétée par la loi n° 2013-672 du 26 juillet 2013, dite de «séparation et de régulation bancaire» : donne l'obligation pour les établissements bancaires de communiquer et d'expliquer aux entreprises qui en font la demande la cotation interne attribuée :

- La cotation et les explications ne peuvent pas être communiquées à un tiers même par le client
- La communication écrite ne donne pas le détail de la méthode d'évaluation de la note bancaire

En principe, la communication écrite précise :

- Que la méthode d'évaluation est soumise à l'approbation préalable de l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR)
- Les principaux éléments pris en compte : fonctionnement du compte et données financières
- Le caractère confidentiel de la notation (article L.313-12-1 du code monétaire et financier) et son caractère évolutif dans le temps

Le parallélisme entre la notation Banque De France et la notation des autres établissements n'est pas possible. Les paramètres sont différents car il n'y a pas de méthode standard. Le résultat de la notation reste tributaire des modalités de développement de la relation client

notamment sur la partie flux. Ces cotations permettent de mettre en alerte les difficultés des entreprises, comme ses performances. Elle ne peut pas être l'objet d'un accord ou d'un refus de crédit. Elle permet de donner une orientation, une indication mais elle ne donne pas tous les éléments pour analyser, décider et se protéger du risque. Ce sera l'analyse entière du dossier du client (économique, sociale...) et du projet qui pourront déterminer précisément la viabilité de la demande.

Cheminement d'une demande de crédit au sein du CM MABN.

Pour les crédits à accorder, il y a une délégation, dont le niveau dépend d'une pondération en fonction des notations de risques. C'est un circuit de décision : d'un agent destinataire à un agent bénéficiaire.



Schéma : Délégation des pouvoirs du Conseil d'administration général au Chargés d'affaires entreprises.

Ce cheminement s'établit en amont par le directeur général. Son pouvoir lui est confié par le Conseil d'administration général, constitué d'administrateurs. Grâce à son pouvoir, il peut déléguer au subordonné, le Directeur des centres d'affaires, selon un plafond qu'il détermine. Il n'y a pas de grilles : le montant est donné en fonction de l'expérience de la personne, de son métier, ses résultats et les marchés (particuliers, professionnels...). C'est ensuite le Directeur des centres d'affaires qui délègue un pouvoir de délégation aux différents directeurs de caisse. Enfin, les directeurs de caisse délèguent également aux chargés d'affaires, un pouvoir de décision. Le dépassement des plafonds autorisés à la personne concernée entraîne un « hors délégation », ce qui donne le pouvoir de décision à la personne supérieure. Toutefois, il existe un seuil de tolérance qui permet de mettre en place un plafond de décision plus élevé au chargé d'affaires pour les clients côtés de la note A à C (client au CM depuis plus d'un an et installés depuis plus de 3 ans). Ce sont des cotations hautes. Ce seuil augmente donc le plafond de base de la délégation. A partir de la notation D, il s'applique une « surpondération », ce qui implique, à l'inverse, que le montant de base de la demande sera surpondérée et qu'elle passera plus vite au stade suivant plutôt que de rester au chargé d'affaires.

Ainsi, une demande de crédit passe par :

Le chargé d'affaires qui recueille les besoins du client puis les analyse en fonction de la situation de l'entreprise. Il regarde si la demande est cohérente, si la présentation de l'entreprise faite par le client correspond avec les résultats obtenus. Il regarde également si les prévisions des prochaines années peuvent correspondre à la réalité. L'entreprise établit

généralement des documents prévisionnels afin de rendre compte des prochains résultats et de l'évolution de la structure financière de l'entreprise. Enfin, le chargé d'affaires doit émettre un avis sur les demandes du client.

Ensuite, si la délégation n'est pas possible au seul niveau du chargé d'affaires, le dossier est transmis au **directeur de caisse**. Son rôle est de consulter le dossier du chargé d'affaires ainsi que ses avis. Il va vérifier la cohérence du travail du chargé d'affaires. Le but étant que le directeur de caisse valide ou non la demande du client ou le transfert de ce dossier au stade suivant, s'il n'a pas les délégations.

Le chargé d'affaires va également s'appuyer sur un autre paramètre : GRI qui désigne le « groupe risque ». Le GRI permet de centraliser toutes les relations des entités en lien d'actionariat. Cela donne une vision globale de l'environnement d'un groupe, d'une entité. Elle permet de savoir si l'entreprise est solide ou non, si elle est dépendante d'autres structures. Le GRI donne une vision consolidée des différentes entités du groupe : cotation, engagements, avoirs, provisions. Il ne peut y avoir qu'une personne physique.

La banque peut aussi s'appuyer sur FIBEN si le client est prospect ou qu'il n'a pas d'encours au sein du CM MABN : le fichier de la Banque de France fournit des informations sur la capacité des entreprises à honorer ou non leurs engagements financiers. En qualité de banque centrale, c'est à la Banque de France qu'il revient de centraliser sous forme de fichiers les incidents et les événements qu'enregistrent les différents acteurs du système bancaire.

Toutes ces étapes préparatoires et de cheminement du crédit sont essentiels car il en va de la responsabilité d'accorder un crédit donc d'augmenter les risques pris par la banque en cas de non-paiement...

Depuis 2010, les préjudices subis par les entreprises sont évalués à plus de 500 millions d'euros (soit au moins 1600 entreprises victimes, notamment aux ordres de virement).

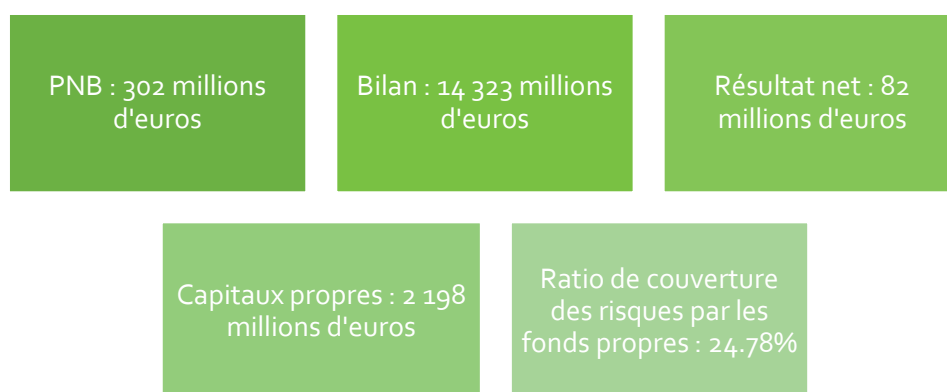
Le Crédit Mutuel, dans toutes ses structures, met donc en place de nombreuses solutions pour protéger la clientèle, notamment les entreprises. La sécurité est un impératif dans le domaine bancaire : sécuriser les transactions, les accès aux comptes... Ainsi, pour les professionnels, plusieurs mesures ont été prises au sein du Crédit Mutuel pour sécuriser les transactions. C'est le cas avec SAFETRANS. Ce système permet de sécuriser les échanges avec le Crédit Mutuel pour effectuer des virements... Il se compose d'un boîtier et d'une carte électronique qui protègent les opérations effectuées sur le site internet de la banque.

Le CM MABN l'a bien compris : c'est en renforçant les relations avec les PME qu'ils construiront un maillage solide et permettront une analyse fine des risques encourus.

La vision des risques ne serait être une fin en soi. Il y a une grande part subjective dans la prise de risque. En effet, il est nécessaire de savoir prendre des risques mesurés, responsables et dans les objectifs de la banque, tout comme de l'entreprise.

2.2.2. Vision de performance et qualité des relations : en adéquation ?

Quelques chiffres au titre de l'année 2015 permettent de situer les performances économiques de la caisse Fédérale MABN :



Source : Dépliant du Crédit Mutuel sur les performances de 2015

Le CM MABN maîtrise ses risques et augmente le nombre de GRI clients.

Afin de convaincre les entreprises, le CM MABN a de nombreux atouts :

- Ses performances commerciales
- Ses conseils grâce à l'intervention d'un chargé d'affaires : solide culture relationnelle et une véritable expertise, un spécialiste dans un marché où les offres se ressemblent et foisonnent.
- La sécurité des relations
- La proximité, solidarité : des valeurs qui fondent le Crédit Mutuel
- Réactivité : pouvoir de décision local, autonomie
- Son ingénierie sociale (mutuelles...)
- Synergie avec Volney Développement

Le but est devenir acteur du développement sur tous les secteurs. La fédération consacre son résultat à son développement, à la consolidation de ses fonds propres et à la rémunération de ses parts sociales.

Le CM souhaite rester un partenaire pour les entreprises et n'ont pas un simple fournisseur de services. Par exemple, il est impliqué dans la création d'entreprises : accompagnement dans les projets auprès du Prêt à la Création d'Entreprises (PCE), partenariat avec des

réseaux tels que France Active ou encore Initiative France... Le CM MABN accompagne aussi grâce à : **Volney Développement**, qui a deux missions :

- Basée sur « l'amorçage » (le commencement de l'activité) avec des prises de participation, pour soutenir la création de petites entreprises de technologie innovante
- Au travers du capital-développement pour aider par des entrées en capital, les entreprises déjà installées ayant des projets de développement ou de reprises d'entreprises

Un point fort de l'accroissement des performances de cette entité est la relation avec le chargé d'affaires. L'entrée en relation avec le chargé d'affaires s'effectue généralement grâce à une recherche de financement (plus que par la prospection) puis par la gestion des flux. Le chargé d'affaires a différents rôles au sein du CM :

- Evaluer les risques et les apprécier
- Dynamiser le territoire, aider les initiatives
- Etre à l'écoute
-

En moyenne, le chargé d'affaires entreprises a entre 60 et 80 groupes. Cela dépend du chargé, de son expérience, de la densité d'activité sur le territoire etc...

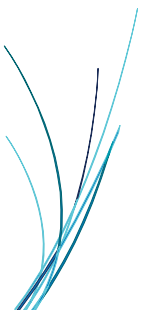
Le chargé a de nombreuses responsabilités. La priorité dans son travail quotidien : traiter les « irréguliers ». Cela signifie : vérifier les comptes qui sont en dépassement, sans autorisation. Il doit cependant être attentif à ne pas soutenir abusivement une image de solvabilité erronée ou enclencher une rupture abusive, ce qui engagerait sa responsabilité et une amende.

Le chargé d'affaires propose des prix aux clients en fonction d'une grille tarifaire. La fixation des prix est très compétitive par rapport aux concurrents, grâce à des standards compétitifs. Il n'y a pas, pour le moment, de grille tarifaire axée sur les entreprises, tout étant regroupé autour de la branche des professionnels.

⇒ Le client est au centre de la relation et le chargé au centre de l'organisation

EXEMPLE DU DEVELOPPEMENT DU TISSU ECONOMIQUE EN MAYENNE : 340 groupes clients GRI (ensemble d'entreprises) à gérer pour le CMMABN. Fort taux de pénétration (67%).

- Nombre de clients entrant : +555 en 2015 (pour un objectif fixé à 250)
- PNB 2015 : 5 684 874€ (CM MABN : 13 522 822€, -7% par rapport à 2014). Plus des trois quart sont réalisés par les produits nets d'intérêts (dépôts comptables...) et ensuite, les commissions (sur comptes, sur crédits...).
- Juin 2016 : PNB de 2 809 696€.
- Taux de contacts de 66%, tous portefeuilles confondus (portefeuille 1 et 2)



-
- Plus grande caisse par rapport à la Manche et la Sarthe : plus de flux débiteurs,
 - Taux de marge CM MABN : 1.13 en 2015 contre 1.09 en 2014

La Mayenne peut s'appuyer sur un tissu diversifié, fort de nombreuses entreprises familiales et de PME innovantes et leaders sur leur marché.

En comparaison avec les autres départements de la fédération :

- Tandis que la Mayenne à 35% des parts de marché en termes de crédits, la Sarthe n'a seulement que 25%, la Manche 24% et l'Orne 21%

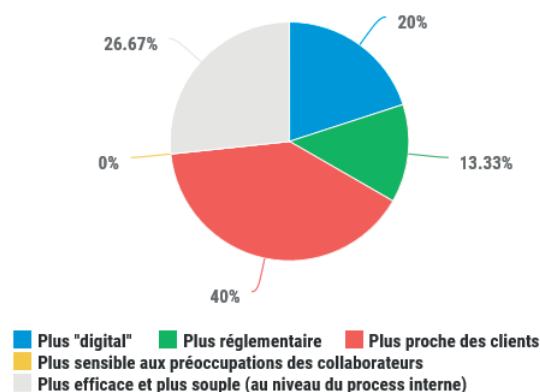
Dans le cadre de ce mémoire, un questionnaire a été créé afin de recueillir les avis de l'ensemble des chargés d'affaires entreprises du Crédit Mutuel MABN sur leur rôle au sein de l'organisation et leur relation avec les PME – PMI. Le questionnaire a été bâti sur le un site Internet pour permettre la récolte et l'analyse des réponses plus rapidement. Cette étude est nécessaire pour comprendre le ressenti des chargés d'affaires et comme ils sont au cœur de la relation clientèle, ils évaluent concrètement les évolutions.

Cela concernait 16 personnes (chargés d'affaires entreprises ou directeur de caisse qui développent également des relations commerciales en plus de leurs fonctions de management). Sur les 16 personnes qui ont reçu le questionnaire, 15 personnes ont répondu. Ce sont majoritairement des personnes qui se situent entre 30 et 50 (80%). Ils sont 40% à travailler entre 1 et 5 ans, 27% depuis moins d'un an, 20% entre 6 et 10 ans et 13% depuis plus de 10 ans. Cela reflète qu'il faut de l'expérience dans ce métier et que cette banque a subi une réorganisation au niveau de son personnel récemment, pour avoir beaucoup de personnes avec peu d'ancienneté.

Ce qui a le plus changé dans leur travail depuis quelques années sont la relation clientèle (pour 27% d'entre eux), l'environnement réglementaire (20%) et, à égalité de 7%, la charge de travail et les attentes de la hiérarchie. Les chargés d'affaires au sein du CM MABN voient leur métier s'axer autour de deux influences principales : la digitalisation (avec la concurrence des FinTech) et la réglementation (Bâle III, DOCO...). La stratégie qu'il faudrait opérer selon eux est d'être plus proche des clients, tout en impliquant efficacité et souplesses des procédures. La clientèle est le point central de la rentabilité d'une banque. Or, si la partie réglementaire pèse sur leur travail, les chargés accorderont moins de temps aux clients. Pour eux, la proximité avec les entreprises sera primordiale pour conserver les relations ou en créer de nouvelles. Cette proximité, qui se conjuguera avec une forte valeur ajoutée des conseils, pourra apporter un avantage concurrentiel dans le système. Mais les outils et les procédures vont devoir être adaptés, être moins contraignants. Le temps consacré aux tâches administratives réduit le temps à développer le portefeuille clients (qui est une des priorités du rôle du chargé d'affaires).

Comment envisagez-vous l'évolution de votre métier ?

#	Question	Nb.	%
5	Comment envisagez-vous l'évolution de votre métier ?	15	100%
	Plus "digital"	3	20%
	Plus réglementaire	2	13.33%
	Plus proche des clients	6	40%
	Plus sensible aux préoccupations des collaborateurs	0	0%
	Plus efficace et plus souple (au niveau du process interne)	4	26.67%



L'accroissement des pressions réglementaires est un vrai problème selon eux. Elles vont pousser les banques à prendre moins de risques au niveau des financements. De plus, leurs outils sont inadaptés aux besoins réglementaires et innovants du système bancaire.

La concurrence est très agressive : que ce soit de la part des autres banques ou des nouveaux acteurs financiers (FinTech). Le phénomène de multibancairisation est un paramètre mitigé : la moitié pense qu'il va s'accroître tandis que l'autre moitié pense que cela va se stabiliser.

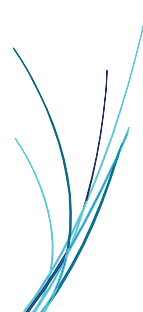
Les principaux concurrents, d'après leur analyse, seraient :

- Les FinTech (20%)
- Les plateformes de financement participatif (20%)
- GAFA et grandes distribution (13%)
- Enfin, certains ont évoqué les prêts inter-entreprises qui seraient une menace pour leur position d'intermédiaire financier (14%)

Ils estiment que si les FinTech sont une opportunité pour la banque, elles apporteront de nouveaux supports aux banques. Toutefois, ces acteurs financiers seraient limités, selon eux, à cause des normes prudentielles et du manque de technicité financière.

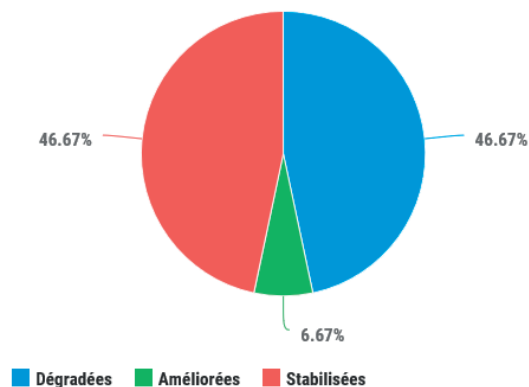
Certains pensent que les banques n'ont pas assez innové. En revanche, 80% d'entre eux estiment que les robots conversationnels, par exemple, ne seraient pas l'avenir des relations commerciales entre les banques et les clients.

Depuis une dizaine d'années, les relations bancaires entretenues avec les entreprises se sont majoritairement : soit stabilisées soit dégradées.



D'après vous, depuis une dizaine d'années, les relations bancaires entretenues avec les entreprises se sont :

#	Question	Nb.	%
17	D'après vous, depuis une dizaine d'années, les relations bancaires entretenues avec les entreprises se sont :	15	100%
	Dégradées	7	46.67%
	Améliorées	1	6.67%
	Stabilisées	7	46.67%



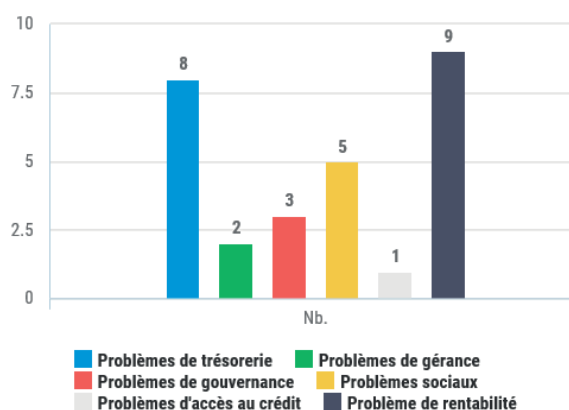
Les entreprises sont devenues plus exigeantes et moins fidèles.

Les premières difficultés rencontrées par les entreprises sont, selon les chargés d'affaires :

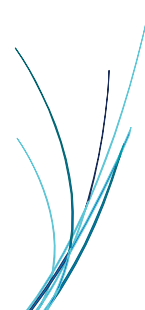
- Problèmes de rentabilité (60%)
- Problèmes de trésorerie (53%)
- Problèmes sociaux (33%)

Quelles sont, selon vous, les premières difficultés rencontrées par les PME - PMI ?

#	Question	Nb.	%
18	Quelles sont, selon vous, les premières difficultés rencontrées par les PME - PMI ?	15	100%
	Problèmes de trésorerie	8	53.33%
	Problèmes de gérance	2	13.33%
	Problèmes de gouvernance	3	20%
	Problèmes sociaux	5	33.33%
	Problèmes d'accès au crédit	1	6.67%
	Problème de rentabilité	9	60%



Elles négocient également plus leurs conditions bancaires (estimation des chargés d'affaires à environ 80%). Elles négocient :



-
- Les taux (80%)
 - Les garanties (40%)
 - Le délai de réponse et les crédits court terme (13%).

Si les rendez-vous en face à face restent le meilleur moyen de communication et de fidélisation de la relation, d'autres canaux sont exploités pour répondre aux besoins des clients tels que les messages électroniques (qui permettent de répondre rapidement), le téléphone... Dans un environnement omnicanal, les chargés pensent devoir renforcer à l'avenir dans leurs échanges avec les PME – PMI :

- Les rendez-vous téléphoniques (53%)
- La visioconférence (47%)

La relation PME – Banques est fondée sur la confiance, le dialogue entre un chargé d'affaires et le chef d'entreprises. Avec l'environnement concurrentiel, toutes les banques cherchent à renforcer la qualité des services. Pour les chargés d'affaires, le financement bancaire restera la première source de financement des PME, bien qu'ils entrevoient une menace avec le crédit interentreprises. Pour eux, les futures attentes des PME – PMI dans leur recherche d'un partenaire bancaire sont :

- La relation avec le chargé (60%)
- La compétitivité prix (13%)
- Les nouvelles technologies simples et sécurisées.

2.3. Analyse des enjeux actuels avec les PME-PMI

Pour comprendre les relations « dégradées » estimées par les chargés d'affaires entreprises, il est important d'analyser la situation des PME – PMI en France et sur le territoire couvert par le CM MABN.

2.3.1. Perspectives de croissance des PME - PMI

En France.

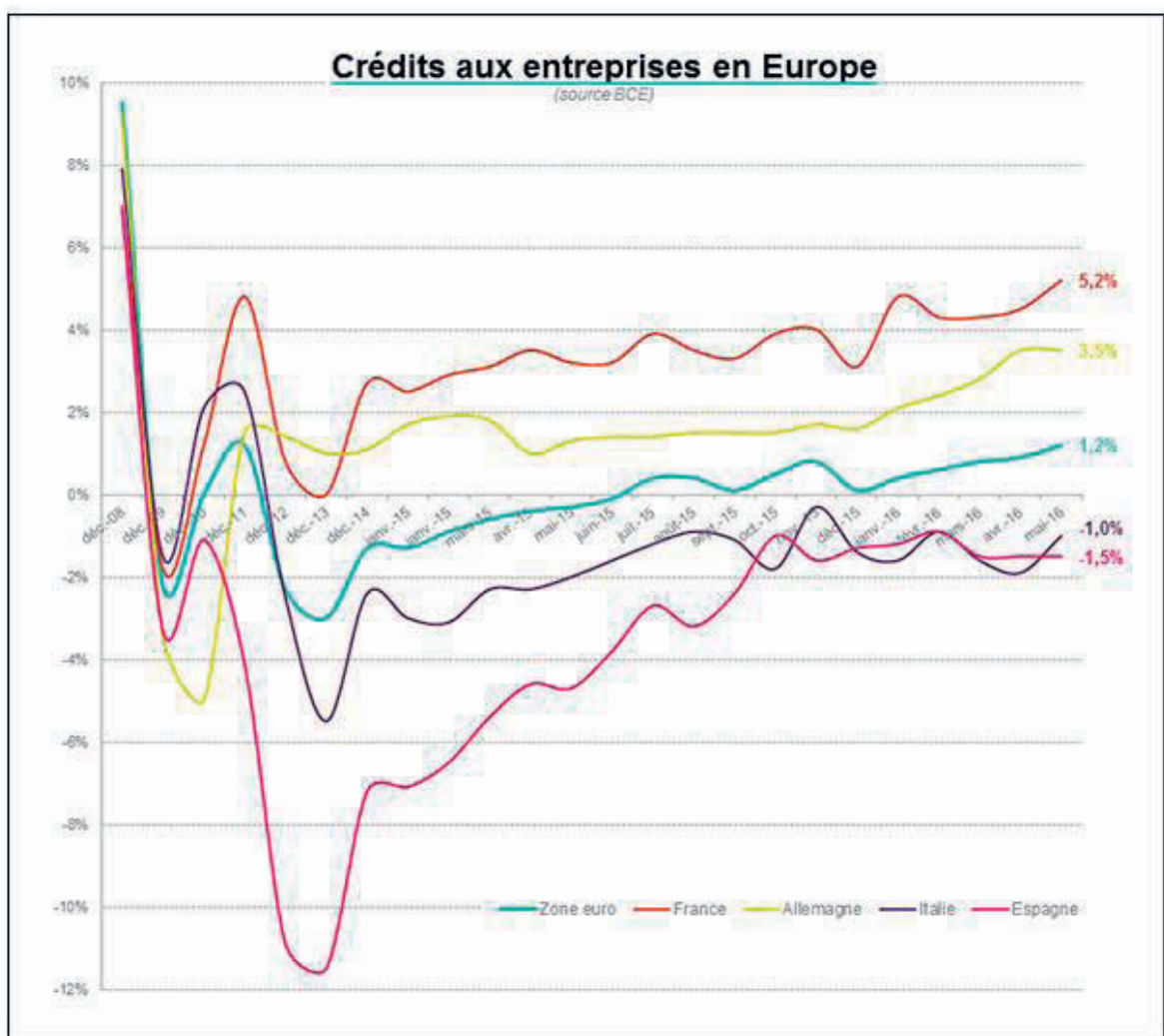
Selon la Banque de France : Les exportations se sont redressées (+ 4%) après le repli de l'an passé. Les secteurs de la fabrication de matériels de transport et, à un degré moindre, des équipements sont très porteurs. La construction navale (+ 50%) imprime ce mouvement alors que l'aéronautique reste stable. La tendance baissière dans la fabrication de produits laitiers l'emporte sur la progression observée dans l'industrie de la viande. A l'exception des équipements, les secteurs n'évoluent pas. Les industries agricoles et alimentaires sont stables. Les produits laitiers progressent plus fortement. Les équipements s'accroissent de 3% grâce à la fabrication de machines (+ 10%). Dans l'industrie automobile, la baisse chez les équipementiers (- 4.3%) est plus marquée que celle des fabricants (- 0.8%). Les prévisions

pour 2015 tablent sur une croissance modérée (+ 3%), portée par la fabrication de matériel de transport.

Selon l'INSEE, les entreprises ont augmenté leurs investissements en 2016, en atteignant au premier trimestre 1.6%. La reprise s'est accélérée au 1er semestre 2016 : les PME restaient en mai optimistes pour la fin de l'année selon BPI France Le Lab. L'accélération de l'activité au 1er semestre est à un rythme inégalé depuis 5 ans par la hausse des commandes (sauf dans la construction : stabilisation).

Les crédits aux entreprises augmentent de 5.2% en mai 2016, par rapport à l'année précédente. Ils atteignent 898 milliards d'euros. Cela est utile pour la croissance économique de la France (récemment révisée à 1.6% sur l'année 2016 par l'INSEE). Cette évolution est influencée notamment par les crédits d'équipement, augmentant de 4% depuis fin du 1^{er} trimestre.

En comparaison avec l'Europe¹⁵ :



¹⁵ Source : BCE

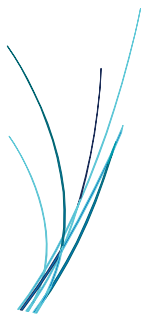


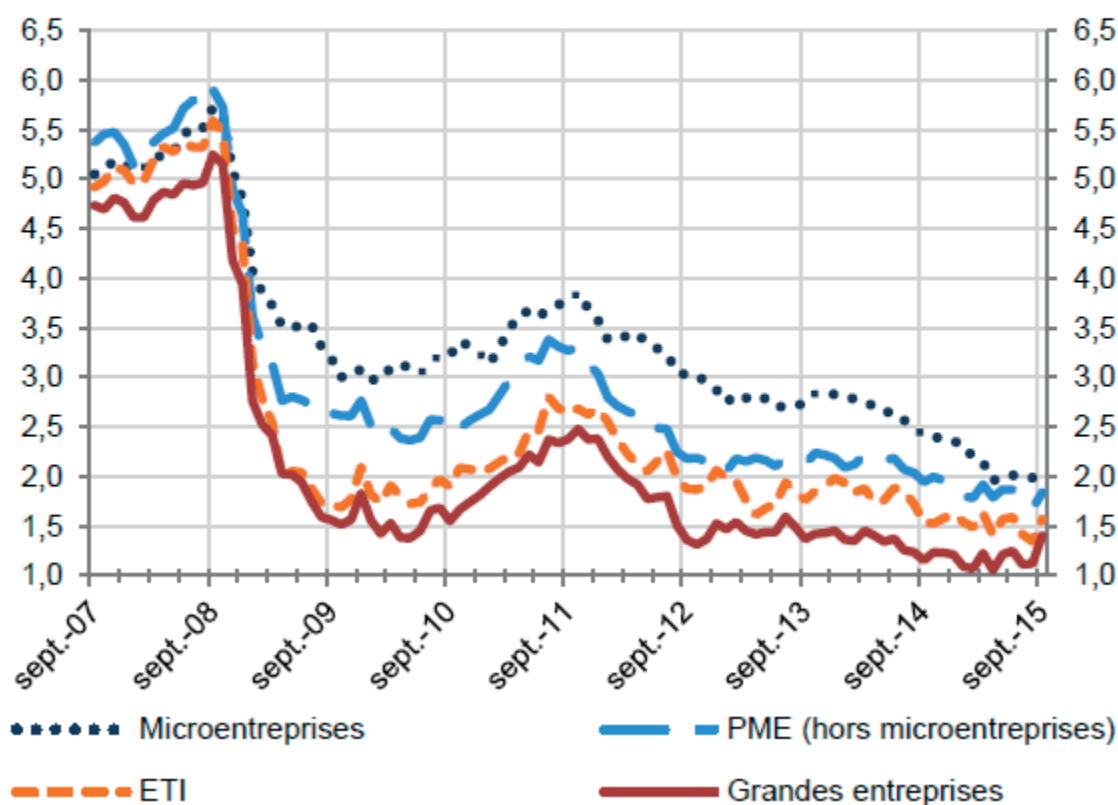
Schéma : Représentation des crédits aux entreprises en Europe de décembre 2008 à mai 2016. Source BCE.

La France est au-dessus de la zone euro (qui est à 1.2%). Les crédits aux entreprises ont progressé dans tous les pays, sauf en Espagne où ils stagnent.

Entre juin et septembre 2015, les taux d'intérêts des crédits accordés aux PME et ETI sont stables et au plus bas niveau historique. Depuis 2008, les taux d'intérêts pratiqués pour les nouveaux crédits aux PME sont bas en France (1.96%). L'écart de taux entre les entreprises de meilleures et de moins bonnes cotations se maintient à environ 65 points de base.¹⁶

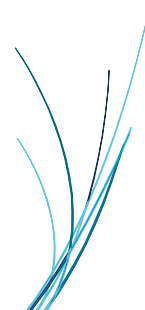
Taux des crédits aux entreprises, par taille

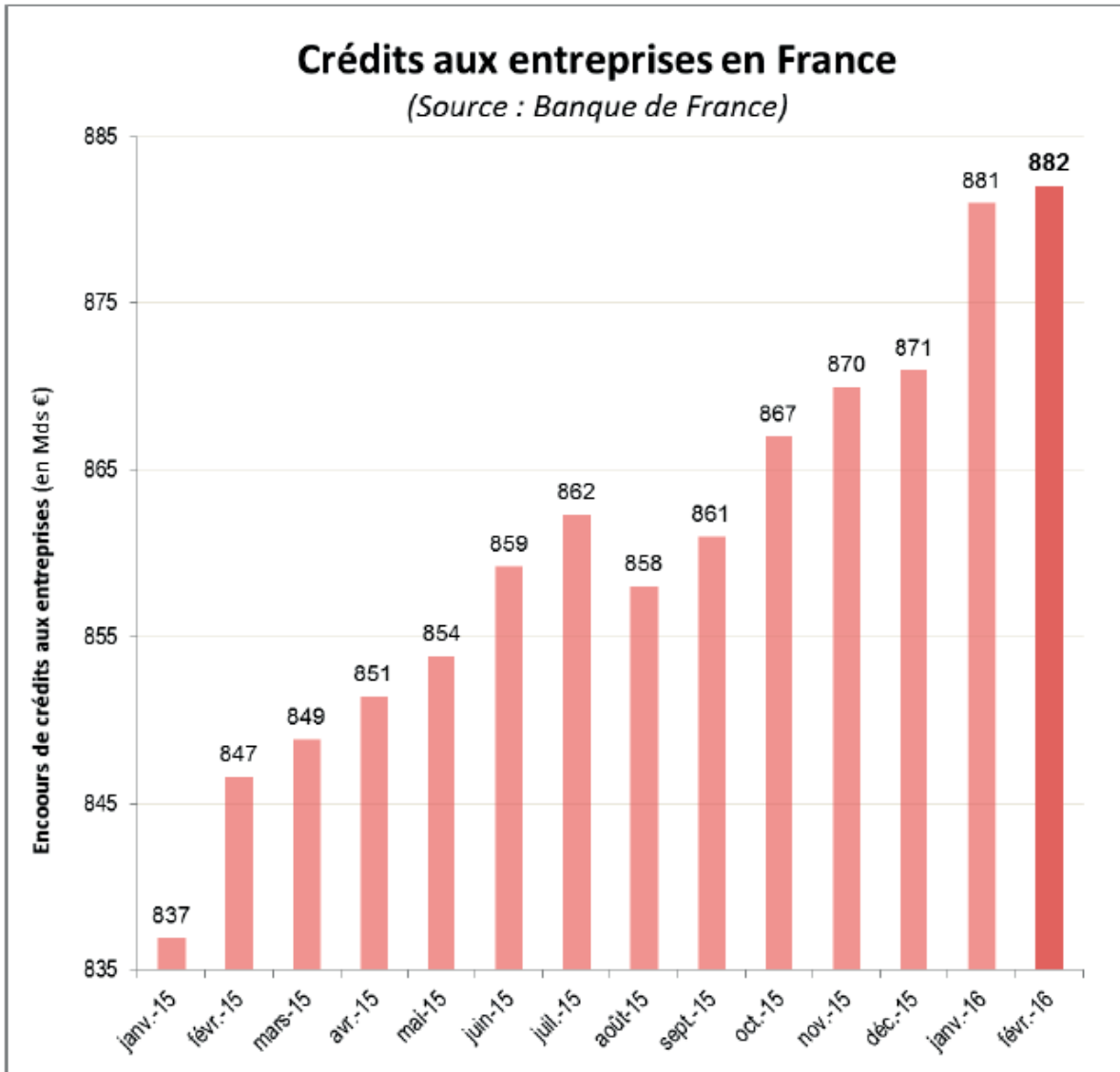
(catégories LME, en %)



Source : Banque de France, Direction de l'Ingénierie et de la Maitrise d'Ouvrage Statistiques, Direction des Entreprises

¹⁶Source : Banque de France, Eurosystem, Stat Info « Le Financement des PME en France – Septembre 2015 – Publication trimestrielle », 17 décembre 2015



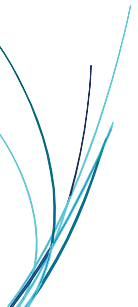


Les banques ont accordé 30% de crédits nouveaux en plus sur 2015.

Les crédits en France augmentent depuis fin 2013 (+4.3%) alors qu'ils ne remontent que très légèrement pour la zone euro (+0.6%). Il y a une forte baisse des saisines de la médiation du crédit : 2990 saisines en 2015 et 62% de réussites de la médiation du crédit en 2015.

7% des PME ont demandé un nouveau crédit de trésorerie. 23% un crédit d'investissement. Moins des 2/3 des PME utilisent les lignes de trésorerie accordées. En comparaison, la demande de crédit des TPE est aussi stable mais leur demande de crédits d'investissement est 2 fois plus faible. En comparaison, pour les TPE : l'accès au crédit de trésorerie se redresse légèrement : 63% des TPE ont obtenu en totalité ou en grande partie les crédits demandés, après 59% au troisième trimestre.

Olivier Chemla, chef économiste à l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP), cite « on ne peut pas vraiment parler de reprise du crédit puisqu'il n'y a pas eu, en France, de contraction comme en Europe du Sud, même au plus fort de la crise ». La Banque de France



ajoute que « 94% des PME obtiennent (en totalité ou à plus de 75%) les financements souhaités. » Et ce, pour toutes les catégories d'entreprises.

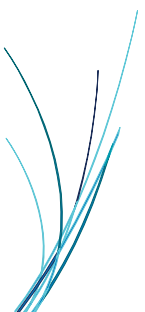
Grâce à la politique monétaire de la BCE, les crédits des banques aux entreprises françaises servant à l'investissement sont particulièrement dynamiques. Par exemple, la BCE mène un programme de rachats de titres de dettes d'entreprises bien notées (jusqu'à BBB-). Jusqu'à maintenant, elle était restée aux obligations d'Etat de la zone euro par exemple afin d'orienter les flux de crédits vers les entreprises mais cela n'avait que partiellement réussi. En agissant directement sur le marché de la dette d'entreprise, la BCE veut baisser les coûts d'emprunts pour les sociétés (notamment les entreprises françaises dont les titres représenteraient près de 250 milliards d'euros). Tout en améliorant les conditions de financement de ces entreprises, la BCE veut accroître la demande. De plus, la BCE pourra également acheter de la dette d'entreprise auprès des investisseurs qui la détiennent (sur le marché secondaire). Pour les investisseurs, la perspective de pouvoir revendre des titres à la BCE peut les inciter à participer aux émissions de dette des entreprises. Mais, surtout, en faisant baisser le rendement des obligations des emprunteurs les plus solides, elle espère attirer les gérants sur les titres d'entreprises ayant plus de mal à trouver des financements, en particulier celles moins bien notées ou pas notées.

Les effets pourront surement être nuancés :

- Le processus d'achat devra s'organiser grâce à six banques centrales nationales et il devra faire ses preuves
- Les marchés ont déjà anticipés ce système, entraînant les coûts d'émission et les volumes à des niveaux historiques.

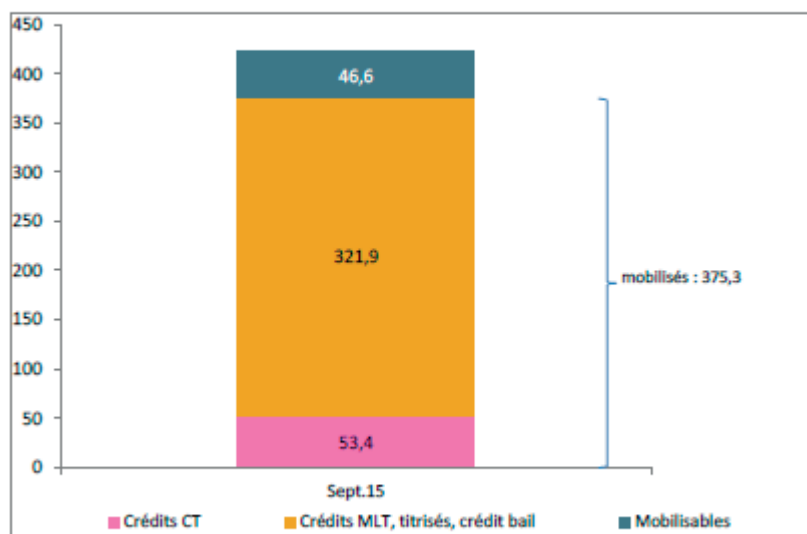
On trouve un dynamisme accru du marché bancaire des PME-PMI avec une reprise des ouvertures de comptes (15% en 2014 et 2015 contre seulement 11% en 2013), notamment pour les plus petites structures et concernant le secteur du BTP et des services.

La part des crédits mobilisés pour les PME qui bénéficient des meilleures cotes de crédit diminue très légèrement (53.6%). Ils progressent dans le soutien aux entreprises (+12.7%), l'information et communication (+7.2%) ou encore dans les transports (+4.4%). En revanche, ils reculent dans l'hébergement restauration (-0.9%). A fin septembre 2015, les PME (recensées par le service central des risques) disposent de 421.9 milliards d'euros de lignes de crédits (soit +2.4%) dont 375.3 milliards sont effectivement utilisés (mobilisés). 53.4



milliards sont constitués de crédits à moins d'un an (court terme).

Crédits mobilisés et mobilisables : 421,9 milliards d'euros

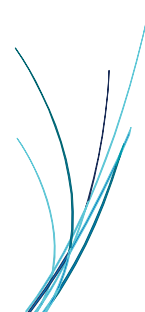


Source : Banque de France, Direction des Entreprises

L'accès au crédit de trésorerie et d'investissement est le plus aisé depuis le début de la décennie. La demande de crédits des entreprises, selon les statistiques de la Banque de France, en mars 2016, progresse à nouveau pour financer les besoins d'investissements. 9 PME sur 10 obtiennent les crédits d'investissement demandés.

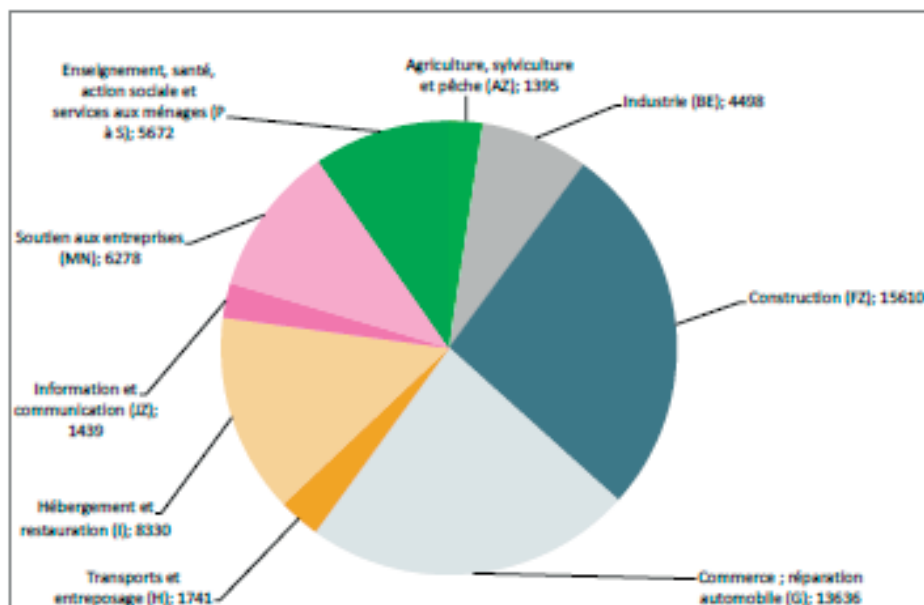
Des prévisions d'investissement meilleures qu'en mai 2015 mais timides. L'amélioration devrait se poursuivre au 2nd semestre même si le climat d'incertitude s'est étendu avec le Brexit. Les créations nettes d'emplois s'accélèrent.

Cinq régions sont plus optimistes selon BPI France Le Lab : la Bretagne, les régions Auvergne-Rhône-Alpes, Provence Alpes-Côte d'Azur, les Pays de la Loire et la région Languedoc-Roussillon-Midi-Pyrénées.



Les défaillances de PME par secteur* situation à fin septembre 2015

58 599 PME (93 % des défaillances, Cumul 12 derniers mois)



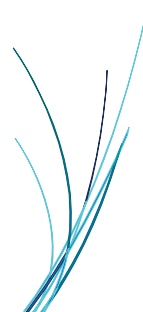
Source : Banque de France, Direction des Entreprises

* 243 PME défaillantes n'ont pas de secteur d'activité connu

Une situation financière qui continue de s'améliorer : la trésorerie reste cependant assez tendue dans la construction et surtout le tourisme. Le Besoin en Fonds de Roulement s'accroît sous l'effet de la reconstitution des stocks. Les structures financières restent plutôt stables, les capitaux propres se renforcent et constituent le premier poste de financement. Mais il y a un net manque d'activité qui pèse sur les taux de rentabilité économique et financière. 58 842 PME ont été déclarées défaillantes sur les 12 derniers mois. Le taux de défaut aux prêts des PME est plus élevé que ceux des grands groupes (18.6% contre 9.3%). Cependant, la perte dans ces cas de défaut est plus faible.

Pour se prémunir des risques de non recouvrement du poste client (gestion du BFR), 1/3 des entreprises ont recours à une solution de sécurisation du poste client (solutions de relance et de recouvrement). Ce recours est en hausse de 14% pour les petites entreprises (entre 750 000 et 1.5 millions d'euros de chiffres d'affaires) mais ce sont généralement les grandes entreprises, à partir de 7.5 millions de chiffres d'affaires, qui en ont recours le plus souvent (58% d'entre elles).

En 2015, les PME ont eu recours plus souvent aux solutions de financement des créances clients (affacturage, gestion de cautions...) :



-
- D'abord le découvert bancaire dans 46% des cas
 - Le crédit court terme 14%

Alors que les petites structures se dirigent plus franchement vers les solutions de financement classiques, les grandes structures ont plus d'attrait vers le crédit-bail.

Economie des Pays de la Loire (d'après une interview du Président de la Chambre Régionale de Commerce et d'industrie, dans l'Ouest France Entreprises de décembre 2015) : Pour lui, le plus grand défi est de « s'adapter à une profonde mutation » dans une situation qui reste très fragile, plutôt que d'évoquer le terme de crise. « L'heure est aux bouleversements technologiques et à la flexibilité.

- Regain sensible de l'activité au second trimestre 2015 : au niveau du chiffre d'affaires, des marges et de la trésorerie
- Amélioration du climat des affaires d'où une légère reprise des investissements et l'emploi temporaire mais ce n'est pas suffisant pour impulser sur l'emploi permanent
- Dirigeants en manque de visibilité et restent méfiants quant aux évolutions à venir
- Secteurs qui vont le mieux : celui des services aux entreprises, le commerce de gros et le commerce et services aux particuliers. Mais aussi : tourisme, agroalimentaire. Effet positif des grands donneurs d'ordres tels qu'AIRBUS ou STX (paquebots, énergies marines renouvelables) sur la sous-traitance. Progression des SSI (Sociétés de services en ingénierie informatique).
- Loire et Vendée sont en avance (ex : ALSTOM)
- Progrès sur le secteur du bâtiment (CA et emploi). Mais situation tout de même préoccupante.
- Utilisation des nouvelles technologies telles que : imprimantes 3D, drones...

Selon l'INSEE, en 2014, 23 000 entreprises ont été créées : 3.6% de plus que l'année précédente. Rebond des autoentreprises (+ 8.2%) compensent le recul des entreprises individuelles. Le redressement touche tous les grands secteurs sauf la construction. Les hausses sont plus marquées qu'au niveau national dans les services aux particuliers (+ 8.6% contre + 2.7%). Le nombre de défaillances d'entreprises diminue de 4.4% en 2014.

En revanche, en 2014, la baisse du nombre d'emplois salariés dans les secteurs marchands (- 4 400 emplois) se poursuit dans la région pour atteindre 892 000 emplois en fin d'année. Le repli, de même ampleur qu'au niveau national, est plus important en Sarthe (- 4%) et en Vendée (- 2.4%). Les pertes sont de mêmes ampleurs qu'en 2013 pour la construction et dans l'industrie. Dans le tertiaire, l'emploi augmente, mais moins fortement que l'année passée. L'emploi intérimaire diminue, après une année 2013 de nette hausse. Début 2015, l'emploi est resté stable.

La région regroupe 5.7% de la population nationale. Les départements de la Loire-Atlantique et du Maine-et-Loire sont les plus peuplés. La région bénéficie d'une croissance

démographique plus soutenue qu'au niveau national.¹⁷ Elle est marquée par un fort secteur industriel. Il représente 16.6% de l'emploi total (contre 12.4% au niveau national) : c'est l'agroalimentaire qui est l'employeur principal devant la métallurgie. L'agriculture est bien représentée également (la région se place ainsi au 3^{ème} rang des régions en fonction de l'emploi total) grâce aux conditions naturelles et la façade maritime (échanges commerciaux). C'est notamment l'élevage qui domine (2014 : 1^{er} rang pour la production de viande bovine et de lapins). En revanche, le secteur tertiaire marchand (commerce, transports, services divers) est sous représenté par rapport à la moyenne nationale.

Elle est tout de même leader dans : l'agroalimentaire, le numérique, le naval, le nautisme...

9 pôles de compétitivité ont été créés en 2004, à vocation mondiale ou nationale, dans le cadre du lancement d'une nouvelle politique industrielle en France. Ces pôles associent les entreprises, les laboratoires de recherche et les organismes de formation autour de thématiques industrielles, d'une technologie-clé... Ainsi, une synergie est créée pour créer et commercialiser des produits et des services innovants. Cela permet de développer des activités à forte valeur ajoutée.

Cependant, la région est peu exportatrice. Le solde commercial est négatif en 2015 (plus d'importations françaises que d'exportations) comme au niveau national. De plus, elle dépense moins en R&D (principalement car il manque d'établissements de recherche dans cette région).

Le profil et la diversité des activités de la région a permis de résister à la crise. Le nombre d'emplois a diminué moins fortement qu'en France métropolitaine. Elle est moins vulnérable, selon les secteurs touchés. Tout de même, la croissance a été ralentie par la crise et de nombreuses pertes d'emplois : le taux de chômage est en nette progression depuis 2008. La croissance de l'emploi est insuffisante pour absorber la hausse de la population active.

En comparaison au niveau national, 30% des salariés travaillent dans une PME soit 3 points de plus qu'au niveau national. De plus, 26% travaillent dans les ETI (contre 26% en France métropolitaine).

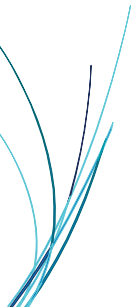
Economie de la Normandie

Coup de pouce de la réorganisation régionale pour la Normandie : avec une taille critique pertinente, la Normandie est devenue première région énergétique française.

Tendances, avenir

La hausse des crédits implique donc que les entreprises françaises s'endettent un peu plus. En 2005, le taux d'endettement des entreprises représentait 50% du PIB et en 2015, il

¹⁷ Observation régional économique et social, « L'économie des Pays de la Loire – Chiffres clés », avril 2016



passait à 69%. Les européens tels que l'Espagne ou l'Italie sont plutôt dans une phase de désendettement depuis la crise, ou en Allemagne depuis les années 2000.

Malgré un taux de marge qui s'améliore, l'augmentation des crédits signifie la fragilité de ce taux. Toutefois, lorsque l'on compare l'endettement aux capitaux propres (réalité de la santé financière des sociétés), le ratio est stable depuis 2010. Dorénavant, ce n'est plus des problèmes de trésorerie (de survie), ce sont des investissements pour relancer la demande.

Parfois, les entreprises ne comprennent pas toutes encore les enjeux de la transformation numérique. Les PME françaises sont en retard en ce qui concerne le digital et le e-commerce, d'où les difficultés de transformation culturelle et des modèles économiques, par rapport aux européens :

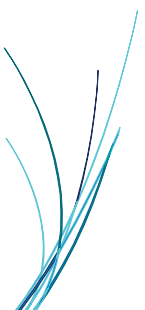
- 75% des entreprises européennes possèdent un site web contre 65% des françaises
- 30% des entreprises des 28 pays de l'UE utilisent un média social contre 19% en France

Il y a une opportunité pour les banques de s'approprier davantage l'aspect digital pour tenter d'offrir une expérience client et des services plus innovants aux entreprises. Cela se confirme puisque beaucoup d'entreprises se tournent vers des acteurs plus innovants.

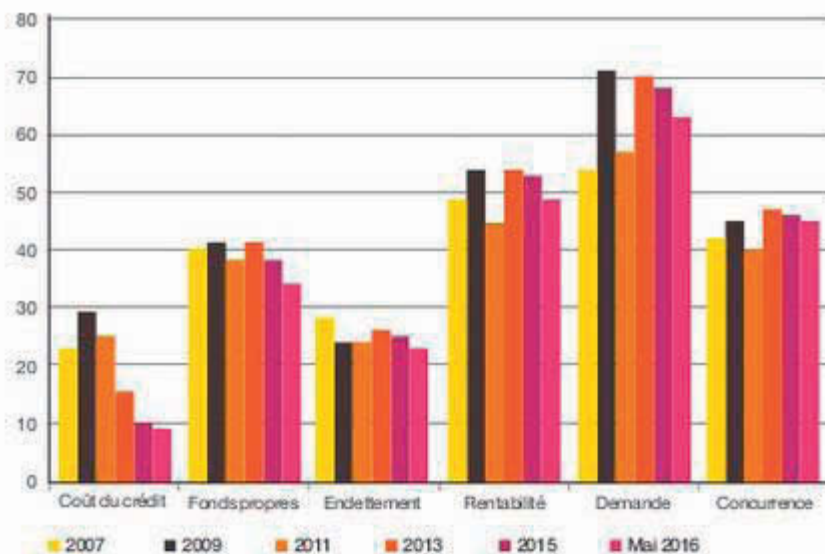
Les sources de financement externes des PME sont essentiellement : les crédits interentreprises, les crédits bancaires et l'appel à des investisseurs (grâce aux fonds de private Equity c'est-à-dire le capital investissement). Pour se financer, les PME-PMI dépendent largement des banques car elles n'ont pas d'accès facile aux marchés (par asymétrie d'information et coûts d'accès).

Les dirigeants ne demandent pas de crédits pour différentes raisons selon la Banque de France :

- Pas de besoin de crédit (selon 65% des PME)
- La volonté de principe de ne pas s'endetter
- La situation de la PME jugée non propice



• GRAPHIQUE 6 : JUGEMENT SUR LES OBSTACLES
À L'INVESTISSEMENT
PART DES RÉPONDANTS EN %



Source : Bpifrance Le Lab

Schéma : Jugement sur les obstacles à l'investissement – Source BPI France Le Lab

Ce schéma permet de mettre en lumière les freins à l'investissement selon les dirigeants des PME. La demande pèse toujours mais moins en mai 2016.

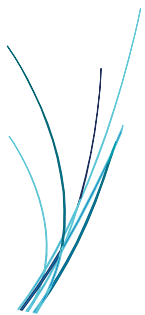
En France, les banques financent les entreprises par :

- Les crédits : 882 milliards d'euros (+4.6% sur un an) dont +3.6% de crédits d'investissement et +6.9% de crédits de trésorerie
- Le marché : 554 milliards d'euros (+2.8% sur un an)

Les sources de financement envisagées (selon TNS SOFRES « PME-PMI : les banques de demain »)

- Tout d'abord, le financement bancaire (crédit à moyen terme), pour 57% des entreprises
- Puis à l'autofinancement à 23%
- Appel aux associés (17%)
- Appel à des fonds extérieurs (qui diminuent largement) pour 18% : entrée de nouveaux associés au capital, fonds d'investissement...

Les PME restent très attachées à la relation banques – entreprises. Elles ont besoin d'une relation de confiance ainsi que d'une transparence aussi bien dans la relation que dans les pratiques tarifaires. Pour les PME, la banque reste l'acteur principal en ce qui concerne l'acquisition ou la prise de participation (notamment pour être conseillées).



Il est plus difficile pour les entreprises ayant des immobilisations immatérielles d'avoir des financements en provenance des banques ou encore, les entreprises ayant peu de fonds. Les nouveaux acteurs financiers (crowdfunding...) prennent de l'ampleur et financent ces projets. Pour contrer la difficulté des PME à accéder au crédit, l'Etat a créé une Banque Publique d'Investissement (BPI). Elle a de nombreux dispositifs dépendant de la maturité de la société et des innovations. Depuis la crise, les autorités publiques demandent aux banques de prêter davantage aux PME pour relancer la croissance, tout en étant beaucoup plus rigoureuses dans le processus d'octroi.

Le gouvernement français actuel a ainsi pris de nombreuses mesures pour favoriser la reprise des entreprises en termes d'investissement. C'est dans cet objectif qu'a été créé le projet de Loi Macron : deux nouvelles possibilités de financement pour les entreprises sans recourir à des établissements bancaires :

- assouplir les règles en matière de bon de caisse
- crédit interentreprises.

Le crédit interentreprises s'inscrit dans la Loi pour la Croissance, l'Activité, l'Egalité des chances économiques (appelées loi Macron). Pour le moment, les fournisseurs pouvaient accorder des « crédits » grâce aux délais accordés par le fournisseur. Egalement, les entreprises faisant parties d'un même groupe pouvaient s'accorder des « crédits de trésorerie intra-groupe ». L'Allemagne, la Grande-Bretagne et l'Italie effectuaient déjà cette pratique. Le but est de pallier les insuffisances bancaires. Il existe plusieurs conditions, relatives à la qualité du prêteur (qui devra s'assurer en amont de la situation financière de l'emprunteur) :

- Que ce soit une SA ou SARL
- Situation de trésorerie excédentaire
- Comptes de la société devront par ailleurs faire l'objet d'une certification par un commissaire aux comptes

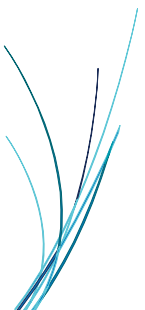
Des conditions également pour l'emprunteur :

- Microentreprises, PME ou ETI
- Les entreprises doivent entretenir des liens économiques le justifiant

Ce crédit, formalisé par un contrat de prêt, concerne seulement le financement court-terme, n'excédant pas 2 ans. Il est possible d'effectuer des renouvellements autant de fois que le souhaitent les parties. Les montants accordés seront tout de même limités. Comme une banque, le prêteur pourra demander des garanties (nantissement de machines, des actions de la société...) pour limiter le risque d'insolvabilité. En contrepartie, l'emprunteur bénéficiera des mêmes taux que sur le marché.

Afin d'éviter les abus de dépendance économique, il n'y aura pas de délais de paiement ne respectant pas les délais légaux, prévus par la loi de modernisation de l'économie (LME).

Autres nouvelles sources de financement pour les entreprises :



Barter, France Barter (1^{er} réseau de Barter online en France pour les TPE / PME) qui signifie « échange inter-entreprises », propose aux entreprises un outil de financement alternatif en permettant aux membres de financer certains projets directement en échange de leur production sans sortie de trésorerie. Selon un rapport sur Barter par les pouvoirs publics (DGCIS), il a pu être mis en évidence que 65% des PME françaises seraient intéressées par ce mode de transaction. Ce sont des relais de développement que les banques auraient tout intérêt à exploiter.

Enfin, de grands groupes sont de plus en plus intéressés par les PME : c'est le cas avec le Corporate Venture, un autre nouveau mode de financement pour les entreprises. Plus de 10 000 entreprises innovantes ont été financées par le Corporate Venture dans le monde via des fonds indépendants ou des holdings de groupe (comme Orange, SNCF...). Cela s'assimile au capital-investissement et est un soutien important pour les PME en quête d'innovation, trop chère pour les mettre en place par eux-mêmes.

Pour résumer :

Les conséquences de la crise sur les entreprises :

- Baisse d'activité significative
- Défaillance des clients
- Pertes d'exploitation
- Rupture du crédit interentreprises
- Incapacité d'obtenir un financement ou son renouvellement
- Flux de trésorerie négatifs...

Les causes de défaillance de la PME :

- Phases sensibles : création moins de 3 ans, transmission, fort développement
- Erreurs de gestion : choix stratégique, mésentente entre dirigeants, compétences insuffisantes...
- Difficultés financières : crédit interentreprises, rupture cycle de trésorerie...

Les PME ont pour objectif de multi bancariser leurs projets pour ne pas dépendre d'une seule banque :

- Diversifier son risque, éviter la dépendance d'une seule banque
- Bénéficier de prix plus avantageux

L'économie française montre des signes de redressement. Il aura un impact sur les entreprises : avec la reprise de l'activité, et donc de la demande, les entreprises vont augmenter mécaniquement leur besoin en fonds de roulement (ce qui est nécessaire à l'entreprise pour fonctionner quotidiennement : stocks, fournisseurs...). L'augmentation du BFR crée une dégradation de la trésorerie nette de l'entreprise, à fonds de roulement au minimum constant. Pour couvrir ces besoins, les entreprises vont plus facilement avoir recours aux crédits courts termes (affacturation, Dailly...), si elles ne peuvent allonger leurs

délais de règlement fournisseurs par exemple ou envers l'Etat (TVA...). La Loi LME avait pourtant notifié les délais à 45 jours fin de mois (ou 60 jours) mais les retards de paiement sont considérables. De plus, se pose la question pour les PME de savoir si les banques continueront leurs taux bancaires, alors que l'économie va redémarrer. Les PME ont longtemps cherché à préserver leur trésorerie, en limitant considérablement leur investissement.

2.3.2. Limites rencontrées : possibles améliorations ?

Le Crédit Mutuel MABN renforce sa solidité financière et augmente ses performances économiques.

Les PME – PMI posent tout de même des exigences dans leur relation avec cette banque coopérative.

Les entreprises estiment ne pas être suffisamment informées sur les conditions tarifaires. Les coûts, en plus du financement (frais de dossier...), ne semblent pas assez clairs pour comprendre les raisons de leur existence. Elles réclament également d'importantes simplifications administratives.

Deux évolutions sont attendues par les PME :

- Etre plus pratique : les personnes ne souhaitent plus passer des heures pour se déplacer, faire la queue... Etre pratique en termes de consultation de comptes, d'opérations... Et de trouver des conseils disponibles. Tout cela doit tout de même se faire en respectant les procédures de conformité.
- Rôle du chargé d'affaires entreprises : être entreprenant, savoir saisir l'occasion de rappeler les clients, les joindre régulièrement. La proactivité est facteur de réussite. La subtilité réside surtout, non pas de tenter de vendre des produits, juste pour la pratique de vente, mais surtout pour vendre des produits en fonction des besoins.

Les entreprises sont de plus en plus exigeantes : elles ont besoin d'une rapidité de traitement des demandes, des efforts sur les offres commerciales, des plus gros financements...

Les postes vont devoir gagner en compétences et en efficience pour correspondre encore davantage aux besoins toujours plus complexes des entreprises. L'intensification des compétences des chargés de clientèle n'est pas de connaître l'entièreté des gammes de produits mais de segmenter plus finement en fonction du type de clientèle, non en fonction des produits puisque les clients sollicitent un besoin et non un produit spécifique.

Comment s'adapter face aux entreprises en difficulté ? Le CM MABN accompagne au maximum les entreprises, des start-ups aux reprises d'entreprises, et même pour celles en difficulté. Elle manque cependant d'une image forte de Banque d'entreprises.

Cependant, elle a quelques faiblesses :

-
- Si la tarification est claire pour les PME, elles restent en décalage par rapport au marché
 - Clôtures des GRI restent faibles et principalement liées à une déficience dans la relation (dans 2 cas sur 5)
 - Malgré les offres et les services proposés, le CM a une faible image de banque des entreprises.

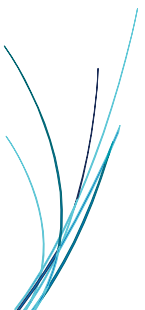
Les banques, notamment le Crédit Mutuel MABN, a encore de nombreux défis à relever. La combinaison pratique digitale et compétences humaines pourront être à l'origine de nouvelles avancées en termes de service pour les entreprises.

Quelques pistes restent à exploiter :

- Les problèmes de sécurité
- La protection des données privées et bancaires

Enfin, il est essentiel d'aborder les limites rencontrées durant ce stage.

Ce fut un stage enrichissant tant sur le plan professionnel que sur le plan humain. Cependant, le fait de ne pas être d'une formation purement bancaire a des limites dans la proposition aux clients de solutions adaptées à leurs besoins.



CONCLUSION

Ce mémoire a permis de présenter différents aspects de la banque, ses perspectives et les interrogations sur leur devenir ainsi que les solutions qu'elles tentent de trouver pour participer à l'évolution du système bancaire. Bien que ces évolutions, anciennes ou récentes, ne soient pas toutes appréhendées de la même manière, il convient de s'accorder qu'elles opèrent de nombreux changements face à leurs clients et leurs nouveaux modes de consommation.

Le système bancaire est tout de même sur la bonne voie, notamment avec la mise en place de l'Union Bancaire. Mais elle n'est pas encore solide et les difficultés qui persistent ne font pas sortir l'Union européenne de la crise. L'interconnexion des banques, leur taille et leur complexité font oublier leurs prises de risque inconsidérées et les faiblesses des supervisions.

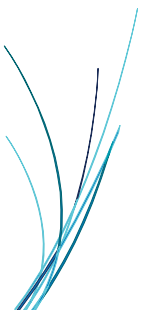
La force de la banque est sa position de tiers de confiance. La banque reste tout de même le centre des relations globales avec le client. Sur ce principe, elle doit faire perdurer son image et développer des réseaux de distribution alternatifs, tout en renforçant sa présence auprès des entreprises qui se dirigent vers le digital. Les évolutions technologiques ne concernent pas seulement les institutions financières mais également les entreprises, particulièrement les PME-PMI.

En ayant évoqué les différents aspects du modèle économique bancaire, nous pouvons affirmer que les intentions en perspective sont de combiner les aspects du digital avec les relations humaines. Le tout est de former un mix en ne prenant que les avantages de ces deux visions.

Grâce à l'arrivée de nouveaux acteurs, il a été possible de mettre en avant que le secteur bancaire n'était pas impénétrable par de nouveaux entrants. Les FinTech ont réussi à profiter des failles de la banque, notamment par le numérique. Le numérique rend les protections plus faibles et modifie rapidement et constamment les usages. Nous ne pouvons, de même, pas penser que les clients puissent être rapidement confiants envers des modèles qui n'ont pas encore prouvés leur véritable fiabilité autour des nombreux risques inhérents au marché financier. Le danger pour les banques est de s'enliser dans un modèle qui tend à devenir obsolète.

Avec tous ces concurrents, les entreprises vont devoir sélectionner ce qui pourrait leur apporter de mieux : la confiance, la sécurité et la proximité. Ainsi, ces valeurs se retrouvent fortement dans les modèles coopératifs tels que le Crédit Mutuel. Les modèles coopératifs ont su tirer profit de leurs valeurs et de leurs principes pour enfin faire valoir leur stature lors de la crise de 2008. Mais elles subissent aussi les changements qui interviennent dans le système bancaire. Le CM MABN est un réel exemple de soutien aux entreprises, en cohérence avec leurs attentes. Cela se reflète face aux performances économiques et la confiance des sociétaires.

Ces évolutions remettent en cause le fonctionnement des banques. Elles vont devoir trouver d'autres sources de profit que celles des rémunérations des dépôts ou des commissions. Elles devront continuer d'alimenter le marché du crédit, malgré des ratios contraignants. Pour monter en compétence, le personnel devra être fortement formé. En outre, elles devront revoir la prise en charge du client, ainsi que les données clients, pour résister à la concurrence. Enfin, les banques devront investir dans des procédés et produits innovants.



SITOGRAPHIE & BIBLIOGRAPHIE

Philippe Monnier et Sandrine Mahier-Lefrançois, « Techniques bancaires », 2016-2017, Dunod.

plaquette_instit2008-présentation CMMABN

<https://www.creditmutuel.fr/groupecm/fr/publications/communiqués-presse.html>

Crédit Mutuel :

- « Stress Test », Frederic Monot, 29 juillet 2016
https://www.creditmutuel.fr/groupecm/fr/images/fichier_pdf/communique_presse/2016_07_29_CP_Stress_test.pdf
-

Groupe Crédit Mutuel, Communiqué de presse, « Le groupe Crédit Mutuel en 2015 – Vitalité des réseaux et solidité financière », 2 mars 2016.

https://www.creditmutuel.fr/groupecm/fr/images/fichier_pdf/communique_presse/2016-02-CP-Podium-relation-client-9-fevrier-2016.pdf

Ouest France Entreprises, Décembre 2015, « Guide des entreprises des Pays de la Loire 2015 / 2016 ». 90 pages

Revue Banque, Dossier : Bail – In, Les paradoxes du renflouement interne. Mars 2016. 96 pages.

La Correspondance Economique, « A l'heure du digital », 24 avril 2016

ACPR, Banque de France, Frédéric VISNOVSKY, « Comment financer l'économie dans le cadre des nouvelles règles prudentielles ? », Montpellier, 20 janvier 2016.

ACPR, Banque de France, Frédéric VISNOVSKY, « Les Banques face à 3 défis », Lille, 13 mai 2016.

ACPR, Banque de France, Frédéric VISNOVSKY, « Le point de vue du superviseur », Paris, 2 juin 2016.

Revue Banque, Laure BERGALA, « Banque de détail : Le modèle de distribution évolue », mai 2016.

Crédit Mutuel, « Les crédits aux PME », Mars 2016.

BPI France Le Lab, « Disrupter la banque pour la sauver : Les FinTech, acteurs de la révolution numérique dans la finance », 27 juin 2016.

Revue Banque, Dossier Révolution digitale, Hubert DEVAUPLANE « Les FinTech et la réglementation bancaire et financière », n°339, septembre 2015

Banque de France, Eurosystem, Stat Info « Le Financement des PME en France – Septembre 2015 – Publication trimestrielle », 17 décembre 2015

Stratégies bancaires, Jean-Luc STRAUSS, « Banques et FinTech : combat à mort ou coopération nécessaire ? », 1^{er} septembre 2015

L'Expansion Management Review, Charles Daussy/ Catherine Karyotis, « Les banques mutualistes peuvent-elle remettre la finance à l'endroit ? », 1^{er} mars 2016.

Les Echos, Véronique Chocron, « BREXIT : pourquoi les banques européennes inquiètent les marchés ? », 29 juin 2016.

Les Echos.fr, Patrick Ramamonjisoa, Dow Jones Newswires « Standard & Poor's confirme la note « AA » de la France et sa perspective négative », 22 avril 2016. Disponible sur : <http://investir.lesechos.fr/marches/actualites/standard-poor-s-confirme-la-note-aa-de-la-france-et-sa-perspective-negative-1546353.php>.

Les Echos, 9 mai 2016 :

- Guillaume Maujean, « Banques : tout ce qui change avec les taux zéro »
- Edouard Lederer, « Les banques françaises face à la grande inconnue des taux zéro »

DGS – Direction des Statistiques Monétaires et Financière – SAFIN, « Crédits dans les régions françaises de la clientèle non financière résidente et non-résidente – Encours des crédits au 30 avril 2016 », 23 juin 2016

Les Echos, Guillaume de Calignon, 9 mai 2016 :

- « Les crédits aux entreprises en phase d'accélération », <http://www.lesechos.fr/economie-france/conjoncture/021895729623-les-credits-aux-entreprises-en-phase-dacceleration-1220283.php>
- « Même en hausse, l'endettement est maîtrisé », <http://www.lesechos.fr/economie-france/conjoncture/021902711016-meme-en-hausse-lendettement-reste-maitrise-1220346.php>

La correspondance économique, « La croissance du PIB en France devrait s'établir à 0.3% au deuxième trimestre selon la Banque de France », 11 mai 2016.

Fédération Bancaire Française, « La taxation du secteur bancaire a un impact sur le financement de l'économie », 27 avril 2016, PDF.

Fédération Bancaire Française, « Le financement des entreprises et des PME – Première priorité stratégique des banques françaises », avril 2016 et mai 2016. PDF : 19 pages.

AGEFI Hebdo, Alexandra Oubrier, « FinTech, cap sur l'international ! », 10 mai 2016. <http://www.agefi.fr/fintech/actualites/hebdo/20160510/fintech-cap-l-international-179596>

Les Echos – Mieux vivre, Laurence Boisseau et Edouard Lederer, « FinTech : les régulateurs français s'engagent pour la compétitivité de la place », 4 mai 2016.

Les Echos, Louis Treussard, « Les FinTech ne sont pas les ennemies de la banque », 29 mars 2016. http://www.lesechos.fr/29/03/2016/LesEchos/22159-038-ECH_les-fintech-ne-sont-pas-les-ennemies-de-la-banque.htm

SQLI Entreprise – Digital Performance, Laurent Cornu, « La banque digitale au service des pros et PME – Les écosystèmes B2B sauveront-ils les banques ? », 2015. PDF : 14 pages

Enjeux Les Echos, Isabelle Lesniak, « Le digital fait sauter la banque », juin 2015. PDF : 46 pages.

Rapport Eurogroup Consulting, « Les banques ne 2020 : Mode d'emploi pour les défis à venir », octobre 2014

Les études de l'Observatoire, Ch. Béziade et S. Assayag, « L'impact du numérique sur les métiers de la banque », mars 2014. PDF : 27 pages.

Fédération Bancaire Française, Mémos Banque, « Pour une réglementation conciliant stabilité et efficacité économique », février 2016.

CBanque, Vincent Mignot, « Les banques mutualistes », 12 mai 2016. <http://www.cbanque.com/placement/banques-mutualistes.php>

Au fil du crédit.com, Louis Sericola, « Quel avenir pour les banques universelles ? », <http://fil-du-credit.com/quel-avenir-pour-les-banques-universelles/>

Capital.fr, Michèle Auteuil, « Une banque mutualiste, c'est quoi ? », 30 mars 2016. <http://www.capital.fr/a-la-une/dossiers/une-banque-mutualiste-c-est-quoi>

CBanque, « La France : le modèle prédominant de la banque universelle » <http://www.cbanque.com/pratique/finance/banque-universelle-france.php>

Fédération Bancaire Française, « Organisation du système bancaire français », 30 septembre 2014. <http://www.fbf.fr/fr/contexte-reglementaire-international/cadre-juridique/organisation-du-systeme-bancaire-francais>

Fédération Bancaire Française, « Les principaux textes régissant le secteur bancaire français », 30 septembre 2014. <http://www.fbf.fr/fr/contexte-reglementaire-international/cadre-juridique/les-principaux-textes-regissant-le-secteur-bancaire-francais>

LES Echos.fr, A.D., « Deux banques françaises sur le podium européen », 26 avril 2016. http://www.lesechos.fr/26/04/2016/LesEchos/22179-102-ECH_deux-banques-francaises-sur-le-podium-europeen.htm

Lafinancepourtous, « Décryptages – Dossiers : Banque », 2014. <http://www.lafinancepourtous.com/Decryptages/Dossiers/Banque/Les-banques-et-la-crise/Les-causes-de-la-crise>

Accenture, « Les investissements dans les FinTech continuent d'augmenter en 2016, surtout en Europe et en Asie », 2016 <https://www.accenture.com/fr-fr/company-news-release-fintech-investments>

Alternatives économiques, Hubert de Vauplane, « La FinTech bouleverse le business model des banques », 15 janvier 2015 <http://alternatives-economiques.fr/blogs/vauplane/2015/01/15/la-fintech-bouleverse-le-business-model-des-banques/>

Les Echos.fr, Alban Jarry, « Quel avenir pour la banque traditionnelle face au risque d'ubérisation ? », 28 septembre 2015 <http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-140102-quel-avenir-pour-la-banque-traditionnelle-face-au-risque-duberisation-1159895.php>

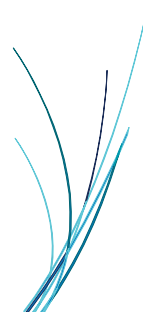
Le Monde, Anne Eveno, « Amazon va faire du crédit aux PME en Europe et en Chine », 1^{er} juillet 2015. http://www.lemonde.fr/economie/article/2015/07/01/amazon-va-faire-du-credit-aux-pme-en-europe-et-en-chine_4666174_3234.html

La Tribune, Christine Lejoux, « Les agences bancaires ont un avenir malgré la déferlante du digital », 3 octobre 2014. <http://www.latribune.fr/entreprises-finance/banques-finance/20141002trib8b80119ce/les-agences-bancaires-ont-un-avenir-malgre-la-deferlante-du-digital.html>

Culture Banque, « Classement des banques françaises en 2016 », <http://www.culturebanque.com/banques/classement/banques-francaises/>

Blogger.com, « Comment les banques gagnent-elles de l'argent ? » <http://comment-banques-gagnent-argent.blogspot.fr/>

Le Figaro.fr, Victoria Masson, « Les banques en faillite pourront désormais ponctionner les comptes des déposants », 22 décembre 2015. <http://www.lefigaro.fr/conjoncture/2015/12/22/20002-20151222ARTFIG00003-les-banques-en-faillite-pourront-desormais-ponctionner-les-comptes-des-deposants.php>



Le petit juriste, Jean-Edouard Courjon, « Quelle loi applicable au secret bancaire ? », 8 juin 2015. <http://www.lepetitjuriste.fr/droit-des-affaires/droit-bancaire-et-financier/quelle-loi-applicable-au-secret-bancaire/>

Actufinance.fr, Guide de la Banque, <http://www.actufinance.fr/guide-banque/>

BPI France Le Lab, 63^{ème} enquête de conjoncture PME, 5 juillet 2016. <http://www.bpifrance-lelab.fr/Analyses-Reflexions/Les-Travaux-du-Lab/Les-enquetes-de-conjoncture/63e-enquete-de-conjoncture-PME>

Association Internationale des Banques Coopératives, « Qu'est-ce qu'une banque coopérative ? » <http://www.aibc.coop/banque-cooperative/quest-ce-quune-banque-cooperative.html>

Ooreka, « Banque commerciale » <https://banque.ooreka.fr/comprendre/banque-commerciale>

AGEFI Hebdo, Emmanuel Dooseman, « Un dispositif efficace de gestion du risque crée de fait un cercle vertueux », 1^{er} octobre 2015. <http://www.agefi.fr/banque-assurance/actualites/hebdo/20160210/dispositif-efficace-gestion-risque-cree-fait-158919>

CBank, « Les taux d'intérêt », avril 2016. <http://www.courtiercbank.com/courtier-financement-professionnel-et-credit-aux-entreprises-en-bretagne-29-finistere-quimper-brest-56-morbihan-orient-vannes-22-cotes-d-amor-saint-brieux-35-ille-et-vilaine-rennes-bretagne/69-les-taux-dinteret-avril-2016>

La Tribune, Christine Lejoux, « La concurrence des FinTech rappelle aux banques qu'elles ont des clients », 18 mars 2016. <http://www.latribune.fr/entreprises-finance/banques-finance/banque/la-concurrence-des-fintech-rappelle-aux-banques-qu-elles-ont-des-clients-557380.html>

Challenges Entreprises, « Apple et Amazon, futurs concurrents des banques...selon les banquiers », 10 mars 2015. <http://www.challenges.fr/entreprise/20150310.CHA3737/apple-et-amazon-futurs-concurrents-des-banques-selon-les-banquiers.html>

Chef d'entreprise, Mallory Lalanne, « Crédit interentreprises : les entreprises doivent-elles se réjouir ? », 16 juillet 2015. <http://www.chefdentreprise.com/Thematique/gestion-finance-1025/Breves/Credit-interentreprises-manne-financiere-interessante-TPE-PME-257581.htm>

Square, David Fernandez Riou, « L'ubérisation de la banque : fantasme ou réalité ? », 8 janvier 2016. <https://blog.square-management.com/2016/01/08/luberisation-de-la-banque-fantasme-ou-realite/>

Le Monde, Economie, « Brexit, dettes et faible productivité : les grands défis des banques centrales », 26 juin 2016. http://www.lemonde.fr/economie/article/2016/06/26/brexit-dettes-et-faible-productivite-les-grands-defis-des-banques-centrales_4958496_3234.html

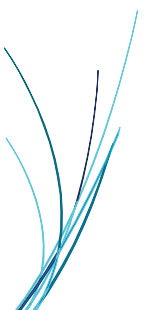
Banque de France, Eurosystem, Fiben, « Projections macroéconomiques France », Mai 2016. <http://guide.fiben.fr/index.php?id=7035>

FinTech Mag, <http://fintech-mag.com/les-3-defis-a-relever-cette-annee-par-les-banques/>

Banque de France; Eurosystem, Fiben, « Crédit par taille d'entreprises », mai 2016. <http://guide.fiben.fr/index.php?id=7238>

Portail de l'Economie et des Finances, « Comment définit-on les petites et moyennes entreprises ? », mis à jour le 10 mars 2016. <http://www.economie.gouv.fr/cedef/definition-petites-et-moyennes-entreprises>

Overblog, Aubry, « Les avantages d'une banque coopératives », 26 août 2011. https://www.overblog.com/Les_avantages_dune_banque_cooperative-1095203869-art143270.html



Médiapart, Marie-Anne Kraft, « Le modèle coopératif, une alternative au capitalisme et au socialisme d'Etat », 24 juillet 2013. <https://blogs.mediapart.fr/marie-anne-kraft/blog/240713/le-modele-cooperatif-une-alternative-au-capitalisme-et-au-socialisme-detat>

Revue Banque.fr, Elisabeth Coulomb & Samorya Wilson, « Les Banques coopératives ne demandent pas à être traitées comme des espèces rares », 10 septembre 2013. <http://www.revue-banque.fr/risques-reglementations/article/les-banques-cooperatives-ne-demandent-pas-etre-tra>

Commission Européenne, « Comprendre... l'Union Bancaire », 27 février 2015. http://ec.europa.eu/information_society/newsroom/cf/fisma/item-detail.cfm?item_id=20758&newsletter_id=166&lang=fr

Capital, Nicolas Gallant, « Les 7 risques mortels qui planent sur l'économie mondiale en 2016, selon Roubini », 11 mars 2016. <http://www.capital.fr/bourse/actualites/les-7-risques-mortels-qui-planent-sur-l-economie-mondiale-en-2016-selon-roubini-1108501>

La Tribune, Christine Lejoux, « Union Bancaire : le nouveau mécanisme de sauvetage des banques pose question », 27 décembre 2015. <http://www.latribune.fr/entreprises-finance/banques-finance/banque/union-bancaire-le-nouveau-mecanisme-de-sauvetage-des-banques-pose-question-538423.html>

Culture Banque, David Audran, « Comparatif de la structure des banques en France », mis à jour 2015. <http://www.culturebanque.com/comparatif-structure-banques-france/>

Le Figaro.fr, Marie Bartnik, « 2008 – 2015, des subprimes aux dettes d'Etat : sept ans de crises à la loupe », 15 septembre 2015. <http://www.lefigaro.fr/economie/le-scan-eco/dessous-chiffres/2015/08/24/29006-20150824ARTFIG00093-2008-2015-des-subprimes-aux-dettes-d-etat-sept-ans-de-criSES-a-la-loupe.php>

AGEFI, Alexandre Garabedian, « Les tests de résistance consacrent la solidité du Crédit Mutuel en France », 27 octobre 2014. <http://www.agefi.fr/banque-assurance/actualites/quotidien/20141027/tests-resistance-consacrent-solidite-credit-mutuel-132518>

Le Figaro, Alexandrine Bouilhet, « Comprendre les stress tests en cinq questions », 26 octobre 2014. <http://www.lefigaro.fr/societes/2014/10/25/20005-20141025ARTFIG00031-la-bce-teste-la-resistance-de-130-banques-de-la-zone-euro.php>

Le Monde, Audrey Tonnelier, « L'emploi bénéficie enfin de la reprise économique en France », 16 juin 2016. http://www.lemonde.fr/economie/article/2016/06/16/la-prevision-de-croissance-pour-la-france-legerement-revue-en-hausse_4951909_3234.html

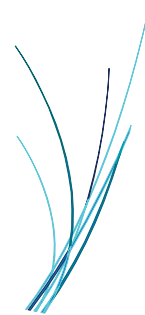
Conseil Européen, « Réforme structurelle du secteur bancaire de l'UE : améliorer la résilience des établissements de crédit », mis à jour le 7 janvier 2016. <http://www.consilium.europa.eu/fr/policies/banking-structural-reform/>

FBF, « Le secteur bancaire en 2014 », Marie-Anne Barbat Layani et François Pérol, 2014. PDF : 36 pages.

Economie Matin, BSI-ECONOMICS, « L'Union Bancaire, un projet fondamental mais inachevé », 14 octobre 2014. <http://www.economiamatin.fr/news-union-bancaire-international-finance-reglementation-projet-bis3>

Toute l'Europe.EU, « Les nouveaux défis européens au centre du rapport 2016 de la Fondation Schuman », 17 mai 2016. <http://www.touteleurope.eu/actualite/les-nouveaux-defis-europeens-au-centre-du-rapport-2016-de-la-fondation-schuman.html>

Revue Internationale de l'économie sociale, « Coopératives financières : un pari sûr en période de crise », 2014. <http://www.recma.org/actualite/cooperatives-financieres-un-pari-sur-en-periode-de-crise>



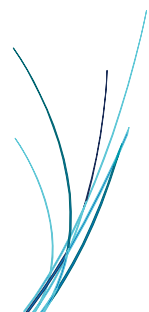
NOVAFI, « La nouvelle finance : le début de la fin pour le monopole bancaire ? », 16 février 2016.
<http://novafi.fr/nouvelle-finance-fin-monopole-bancaire/>

Basta Mag.net, Rachel Knaebel, « Comment reconnaître une banque véritablement alternative, éthique et d'utilité publique », 5 janvier 2016. <http://www.bastamag.net/Comment-reconnaitre-une-banque-veritablement-alternative-ethique-et-d-utilite>

G. Caire, P. Glemain, S. Nivoix, « Les banques coopératives françaises dans la crise : l'occasion d'un retour aux valeurs ? », version avril 2014. PDF : 54 pages.

ACPR – Banque de France, Frédéric Visnovsky, « L'Union Bancaire et ses incidences », 12 juin 2015

AGEFI Hebdo, Frédérique Garrouste, « Les PME en quête de crédit court terme », 16 juillet 2015.



ANNEXE 1

QUESTIONNAIRE envoyé aux chargés d'affaires entreprises CM MABN

Dans le cadre de mon mémoire de Master 2 Management des PME - PMI, qui a pour problématique « Dans un contexte de mutations du modèle économique bancaire, quel est l'avenir des relations entre les banques coopératives et les PME – PMI », je sollicite votre participation.

Les relations entre les banques coopératives et les PME – PMI sont bâties et préservées grâce au métier de chargé d'affaires entreprises. Ainsi, l'analyse engagée pour ce mémoire se complètera des avis recueillis sur le rôle et les perspectives de ce métier.

Ce questionnaire est anonyme.

- **Perspectives du métier de chargé d'affaires entreprises**

Dans quelle classe d'âge vous situez-vous ?

- Moins de 30 ans ; De 30 à 40 ans ; De 40 ans à 50 ans ; 50 ans et plus

Depuis combien de temps travaillez-vous en tant que chargé d'affaires entreprises ?

- Moins d'1 an ; De 1 an à 5 ans ; De 6 à 10 ans ; Plus de 10 ans

Qu'est-ce qui a le plus changé depuis quelques années (horizon max 5, 6 ans) par rapport à votre arrivée ?

- L'organisation de votre travail ; La charge de travail ; La gamme à commercialiser ; Les attentes de la hiérarchie ; L'environnement réglementaire ; La relation clientèle ; Je n'ai pas assez d'expérience
- Autres (précisez)

Généralement, qu'est-ce qui vous demande le plus de travail ?

- Prospection ; Préparation rendez-vous client ; Rendez-vous client en lui-même ; Analyse financière ; Instruction des dossiers ; Volet réglementaire (DOCO...)
- Autres (précisez)

Comment envisagez-vous l'évolution de votre métier ?

- Plus « digital » ; Plus réglementaire ; Plus proche des clients ; Plus sensible aux préoccupations des collaborateurs ; Plus efficace et plus souple (au niveau du process interne)

« Commentez votre réponse »

- **Evolutions du modèle économique bancaire**

Trouvez-vous que l'environnement réglementaire s'est endurci autour de votre métier depuis la crise de 2008 ?

- Oui ; Non

« Commentez votre réponse »

Aujourd'hui, vous sentez-vous plus en concurrence avec les autres de banques ?

- Oui ; Non

Considérez-vous que le phénomène de multi bancarisation va :

- s'accroître ; se stabiliser ; décliner

Parmi ces nouveaux concurrents, selon vous, lequel sera prochainement le challenger principal des banques dans leur activité de distribution de crédits ?

- Les géants de l'informatique : les GAFAs (Google, Apple, Facebook Amazon)
- Les télécoms (banque en ligne, Orange Cash...)
- La grande distribution (Carrefour, Auchan...)
- Les FinTech (Leetchi, Linxo...)
- Les plateformes de financement participatif (BabelDoor, KissKissBankBank, Ulule...)
- Autres (précisez)

Pensez-vous que les FinTech (ou Technologie Financière désignent généralement des startups qui maîtrisent bien les technologies de l'information et de la communication pour repenser les services financiers et bancaires) puissent prendre plus d'ampleur et impacter votre travail ?

- Oui
- Non

Par rapport au système bancaire, pensez-vous que les FinTech seront :

- Une menace
- Une opportunité
- Inutile
- Inefficace
- Une complémentarité
- Une nouvelle tendance éphémère
- Autres (précisez)

« Commentez votre réponse »

Pensez-vous qu'elles pourraient remplacer définitivement les banques actuelles ?

- Oui ; Non

Pensez-vous que les « robots conversationnels » (intelligence artificielle) pourraient être l'avenir des relations commerciales ?

- Oui ; Non

- **Relations avec les PME - PMI**

D'après vous, les relations bancaires entretenues avec les entreprises se sont :

- Dégradées ; Améliorées ; Stabilisées

Quelles sont, selon vous, les premières difficultés rencontrées par les PME – PMI ?

- Problèmes de trésorerie ; Problèmes de gérance ; Problèmes de gouvernance ; Problèmes sociaux ; Problèmes d'accès au crédit ; Problème de rentabilité

Est-ce que les entreprises négocient plus leurs conditions bancaires qu'auparavant ?

- Oui ; Non

Si oui, que négocient-elles le plus ? (2 max)

- Taux ; Durée ; Garanties ; Délai de réponse des dossiers ; Crédits court terme ; Crédits Moyen Long Terme ; Autres (précisez)

Dans votre relation avec les PME – PMI, vous privilégiez tout d'abord :

- la rentabilité ; la relation d'échange et de confiance ; la sécurité

Selon vous, le financement bancaire demeurera-t-il la première source de financement des PME ?

- Oui ; Non

Dans un environnement omnicanal, que pensez-vous devoir renforcer à l'avenir dans les modalités d'échanges avec vos clients PME - PMI :

- Rendez-vous physique ; Rendez-vous téléphonique ; Visio ; Mails

Selon vous, quelles seront les futures attentes des PME – PMI lorsqu'elles choisiront leur banque ?

- Relation avec le chargé d'affaires ; Compétitivité prix ; Compétitivité garanties ; Nouvelles Technologies simples et sécurisées ; Notoriété de la banque ; Autres (précisez)

