

Les cinq bouleversements du monde bancaire, ou comment savoir en profiter

Laurent Garret: « Le dirigeant de banque devra faire des choix lourds: proposer du haut de gamme avec une forte qualité de service ou bien faire du volume pour compenser la faiblesse des marges »

On pense l'avoir lu partout et mille fois entendu : le monde bancaire vit des bouleversements majeurs. Mais il est loin encore d'en avoir tiré toutes les conséquences. Longtemps incertaines, espérées comme conjoncturelles, les tendances à l'œuvre depuis quelques années sont désormais structurellement installées et transforment en profondeur le paysage dans lequel le banquier évolue. Par nature, la banque privée est aux avant-postes de ces changements. Mais c'est toute l'industrie financière qui est obligée de se réinventer pour prévoir la banque de demain. Avec des décisions stratégiques lourdes qui s'annoncent pour ceux n'ayant pas encore osé prendre les devants.

OUBLIER LES TAUX ÉLEVÉS

Au début de la mise en place du quantitative easing par la BCE, les marchés se sont préparés à une période prolongée de taux très bas tout en spéculant secrètement sur la date de fin de cette politique monétaire non conventionnelle, qui marquerait pour la BCE un relèvement de ses taux directeurs. Le récent retournement de la conjoncture européenne, acté par Mario Draghi lors de sa dernière conférence de presse a mis fin à ces paris. Plus aucun mouvement de hausse n'est à attendre avant 2020 au plus tôt, ce qui signifie que les taux des banques centrales seront restés nuls ou négatifs pendant près d'une décennie. A ce stade, on peut parler de changement d'ère.

La conséquence est simple : les marges sont appelées à rester basses encore très longtemps pour l'activité de crédit. Même si elle reste centrale dans le modèle d'une banque - sans crédit, pas de possibilité de s'attacher durablement des clients ! - il faut trouver d'autres sources de revenus, axés sur de vrais services à valeur ajoutée.

FAIRE AVEC LA RÉGLEMENTATION

L'anecdote en dit long sur les changements dans notre profession : aujourd'hui, quand une banque envisage de racheter le portefeuille d'une autre banque, elle ne regarde pas en priorité la qualité des actifs de ses futurs clients mais elle s'assure d'abord qu'il n'y a pas le moindre risque de compliance avec l'un d'entre eux. Soumis à des pressions réglementaires permanentes, le banquier est devenu un juriste de la finance avec toutes les contraintes que cela implique au quotidien dans son travail et sa relation avec ses clients.

Cette réglementation après les excès et les errements des dernières décennies est nécessaire pour regagner la confiance et éviter de nouveaux cataclysmes économiques. Pas question de contester ce mouvement ! Mais elle a deux conséquences majeures, devenues structurelles elles aussi : la gestion des clients a vu ses coûts considérablement augmenter ; devenir banquier n'est plus un métier faisant rêver les jeunes générations et il devient de plus en plus difficile de recruter et de motiver des futurs cadres, que l'aspect réglementaire peut dissuader.

GÉRER LE TSUNAMI DIGITAL

Aujourd'hui, des opérateurs téléphoniques créent des banques uniquement accessibles par smartphone. Demain, des Gafa pourraient en faire de même, bien que les coûts élevés de la régulation bancaire freinent leurs ardeurs. Même si des déconvenues ne sont pas exclues et que cette tendance ne se développe pas aussi vite que certains l'auraient souhaité, elle est incontestable : la banque en ligne, qui tient dans la poche, se veut immédiate et réactive, simple et efficace. Le digital est devenu une obligation pour tous. La conséquence est double : investir lourdement dans les outils informatiques

d'un côté tout en se demandant en parallèle ce que peut faire un banquier humain qui ne soit pas potentiellement déjà proposé par l'intelligence artificielle.

ACCUEILLIR LES NOUVEAUX MILLIONNAIRES

Entre 2016 et 2026, la moitié des nouveaux venus au sein du club des grandes fortunes françaises seront des millennials, soit près de 260 000 individus. Près de la totalité des nouveaux millionnaires entre 2026 et 2036 seront nés après 1980 et plus de 90 % de la nouvelle richesse créée au cours de cette décennie-là le sera par les jeunes générations. En 2046, ils représenteront 91 % des millionnaires et détiendront 82 % du patrimoine total. Quelle est la caractéristique de ces millennials ? Ils sont devenus très riches, très vite. Souvent plus riche et plus vite que les générations précédentes. Et n'ont pas forcément eu le temps de se familiariser à la finance ou à la gestion de leur patrimoine. Surtout, ils ont grandi avec la crise de 2008 qui les a profondément marqués. Pour eux, les marchés financiers sont dangereux, ils se méfient des banques.

Paradoxalement, cette génération qui a pris tous les risques pour réussir professionnellement n'est pas du tout prête à en prendre s'agissant de son patrimoine. En « basket casual », elle ne se sent pas forcément en phase avec le banquier en costume trois-pièces. Elle est habituée à la disruption, au low cost, elle veut fonctionner en communautaire et peut changer de banque comme d'application de taxi. Cette génération, qui sera la première clientèle des banquiers privés constituera aussi un enjeu majeur pour les banques détail qui chercheront à les capter. Savoir les attirer et les garder longtemps sera, pour tous, un défi majeur.

DONNER DU SENS, À TOUS LES ÉCHELONS

Seulement 36 % des millennials font des dons, contre 69 % et 71 % pour les deux générations précédentes. En revanche, 32 % des millennials investissent dans des entreprises socialement responsables, contre 24 % et 14 % pour les deux générations précédentes. 32 % aussi

« Le banquier n'est plus un premier violon mais un chef d'orchestre. Il ne sera plus seulement un apporteur de capitaux ou de produits mais un apporteur de solutions au quotidien »



considèrent que les emplois qu'ils créent et les solutions qu'ils proposent à travers leurs activités est une bonne manière de donner à la société, contre seulement 23 % et 10 % pour les deux générations précédentes.

Conséquences : la banque doit se mettre au diapason, elle doit trouver et proposer des financements qui ne feront pas uniquement fructifier leur patrimoine mais qui fera sens. Cela signifie être capable de proposer des produits ayant plusieurs caractéristiques, dont celle - importante - d'apparaître comme impactant au niveau sociétal. Valable à l'égard des clients, cette transformation l'est tout autant vis-à-vis du collaborateur bancaire qui veut pouvoir ressentir, à juste titre, le sens de son métier.

DE CES BOULEVERSEMENTS, ON PEUT TIRER PLUSIEURS CONCLUSIONS LOURDES

D'abord, des acteurs bancaires vont disparaître. Marges faibles, coûts de la réglementation élevés, nécessité d'apporter du service à valeur ajoutée pour ne pas se laisser emporter par le tsunami digital : sous la taille critique de 10 à 15 milliards d'euros d'actifs gérés, il va devenir extrêmement difficile d'être rentable. Certains acteurs devront fusionner entre eux ou se rapprocher des plus gros.

Attirer les jeunes banquiers exige ensuite des écoles qu'elles les forment tout de suite à la compliance et à la déontologie afin qu'elles constituent l'ADN de leur futur métier. Il faut jouer cartes sur table avec les jeunes générations, en leur expliquant qu'ils fonctionneront dans un cadre réglementaire très strict mais qu'une fois ce réflexe acquis, ils s'épanouiront dans le reste de leur activité.

Autre conséquence, le banquier n'est plus un premier violon mais un chef d'orchestre. Il ne sera plus seulement un apporteur de capitaux ou de produits mais un apporteur de solutions au quotidien. Hier la banque privée mettait en avant la résilience de sa gestion avec une approche de préservation et de fructification du capital, aujourd'hui elle doit proposer une résilience de sa relation en offrant différentes solutions adaptées au cycle de vie de son client. Cela signifie anticiper les besoins de ce dernier mais aussi ceux de sa famille, de son conjoint, de ses enfants. A l'heure de l'intelligence artificielle et où les produits se standardisent le banquier doit jouer une partition humaine.

Pour convaincre les millennials il faudra être capable de les étonner. N'oublions pas que ce sont d'abord des entrepreneurs et que les entrepreneurs ont surtout besoin de financement, de crédit pour développer leur activité. Mais il faut leur proposer des financements qui créent de la valeur ayant aussi du sens, qui leur permettent de rejoindre une communauté de valeur...

Enfin, le dirigeant de banque devra en finir avec les modèles hybrides et faire des choix lourds : devenir Hermès ou Zara, proposer du haut de gamme avec une forte qualité de service ou bien faire du volume pour compenser la faiblesse des marges. Ceux qui resteront au milieu souffriront, comme dans beaucoup d'autres domaines.

Etre un banquier privé en 2019 est un art plus que jamais moderne, pour servir des dirigeants, des entrepreneurs et des particuliers faisant face à des problématiques complexes. La banque privée a un grand avenir à condition de savoir se transformer. C'est le cas pour toute la banque, d'ailleurs.

Laurent Garret

Europa
Manfred Weber

Européennes :
notre destin
commun
en jeu



CETTE SEMAINE, le Parlement européen tient à Strasbourg sa dernière session plénière avant les élections européennes. Lorsqu'il siégera de nouveau, en juillet, sa composition reflétera le résultat du scrutin des 23 au 26 mai. Ces élections revêtiront un caractère historique à bien des égards. Elles détermineront si l'Union européenne est en capacité d'agir dans les prochaines années pour améliorer la vie des Européens, assurer leur sécurité, garantir la prospérité de nos économies et la pérennité de notre modèle de société, ou si elle est durablement paralysée et divisée. Je continue à penser que réduire ce scrutin à un référendum « pour » ou « contre » l'Europe serait un erreur fondamentale. Pour moi, la campagne doit être l'occasion de débats riches entre les différents projets en présence. C'est la seule façon de permettre aux Européens de choisir de manière éclairée l'orientation qu'ils souhaitent donner à notre continent. C'est aussi le sens de la procédure des « Spitzenkandidaten », les candidats des partis européens pour la présidence de la Commission européenne, car elle renforce la transparence et contribue à construire une vraie démocratie européenne. Ma position est très claire : je crois que ce qui unit les Européens est bien plus fort que ce qui les sépare. Je crois que par le dialogue et l'écoute, nos différences peuvent être dépassées. Je crois que l'unité de l'Union est notre bien le plus précieux dans un monde de plus en plus hostile.

« Bruxelles » et nous. Je suis toutefois convaincu que pendant trop longtemps, le projet européen s'est construit trop loin des peuples. Nous ne pourrions recréer ce lien entre l'Europe et ses citoyens que si nous la réformons en profondeur. La défiance envers les institutions et les lieux de pouvoir n'est pas propre à l'Union européenne et touche l'ensemble des sociétés occidentales. Mais elle prend - le psychodrame du Brexit au Royaume-Uni l'a bien montré - une dimension particulière dans une Europe apparaissant comme déconnectée des peuples. L'Europe, ce n'est pourtant pas « Bruxelles », ni des personnes en costume gris marchant d'un pas pressé dans des couloirs anonymes. Ce sont les 500 millions de citoyens qui font battre son cœur au quotidien et qui, unis, sont capables d'accomplir de grandes choses. C'est tout le sens de mon slogan de campagne, « the power of WE ». Si je suis élu à la présidence de la Commission européenne, ma priorité sera de construire une Europe forte et protectrice, intelligente et innovante, mais aussi une Europe bienveillante, prenant soin de ses citoyens. Le 23 avril prochain, je présenterai à Athènes une douzaine de propositions pour améliorer concrètement la vie quotidienne des Européens, sur lesquelles je m'engagerai pendant mon mandat. Avant cela, j'aurai le plaisir, mardi, de débattre sur France 24 avec le candidat du Parti socialiste européen à la présidence de la Commission, Frans Timmermans. Je me réjouis de ce moment important de la vie démocratique européenne, ainsi que des débats à venir. J'espère qu'ils inciteront les Européens à s'emparer de ce scrutin pour y faire entendre leur voix, car c'est leur avenir qui se joue !

L'eurodéputé allemand Manfred Weber préside le groupe du PPE (droite) au Parlement européen. Il est le candidat du PPE à la présidence de la Commission européenne. Sa participation à cette chronique sera suspendue après ce texte, du fait de la campagne électorale.

PHOTOS LEO-PAUL RIDET/DR