

CRISE FINANCIÈRE

Profession : banquier

Initiée au début des années 1980 par un vaste mouvement de dérégulation, l'évolution du système bancaire s'est depuis lors accélérée. Depuis trois ans, la crise financière a stoppé cette évolution, remis en cause la financiarisation croissante des économies, vu à ses débuts les États revenir en force – ou tenter de le faire... Quels défis pour ses acteurs ?



Denis Marcadet, président



Chantal Deschamps, associée

SUR LES AUTEURS

Diplômé en sciences économiques et en ressources humaines (Essec), Denis Marcadet crée et dirige Vendôme Associés depuis 1987, après un parcours bancaire et un dernier poste de DRH.

Diplômée de Sciences-Po Paris et titulaire d'une licence en droit, Chantal Deschamps rejoint le cabinet en 1997 après un parcours bancaire. Elle est responsable des recherches dédiées aux fonctions support.

L'une des caractéristiques de l'environnement bancaire est son adaptabilité. De la désintermédiation introduite avec les réformes de 1985 (qui a soumis les établissements de crédit à une plus grande concurrence) à la modernisation et à la libéralisation progressives des marchés de capitaux qui en ont découlé (favorisant la concurrence des non-banques, OPCVM et compagnies d'assurances, et des marchés), l'évolution dans l'adaptation est continue. Pour y pourvoir, les banques ont diversifié leurs activités et adapté en permanence leurs effectifs et métiers aux nouveaux contextes, tout en se développant massivement à l'international. Autant de transformations majeures dans un contexte général de course à la technicité qui impliquaient, pour y faire face, de nouveaux profils de banquiers, tandis qu'en parallèle, la population bancaire ne cessait de diminuer. En interne, des filières spécialisées et des écoles de formation, en externe des diplômes professionnels adaptés, ont accompagné cette évolution.

Entre les banques, la concurrence est vive. Emporter la mise est, pour chacune d'elle, un défi quotidien. Pour le relever et fidéliser le client, réactivité, innovation, technicité, maîtrise des outils et mécanismes financiers... sans oublier écoute attentive et bon sens pédagogique, sont autant de qualités et de savoir-faire attendus du banquier. Un banquier créateur de valeur au service du client, mais qui n'a pas toujours été perçu comme tel lors de cette dernière décennie... sachant que la relation banque/client a elle-même fortement évolué : disparu pour le client le banquier tout-puissant détenteur du seul savoir et maître de la relation. Parfaitement informé, de plus en plus technique et très au fait des métiers financiers dont souvent il est lui-même issu, le client est un interlocuteur exigeant dans ses attentes et de moins en moins fidèle. Et cela dans un environnement économique difficile, où désinformation et susceptibilités sont exacerbées et la quasi-majorité du corps social très réservée, voire hostile, à l'égard du secteur bancaire. Un contexte guère propice

à l'établissement d'une relation de confiance.

Repères et identité

S'il est un constat flagrant en ce début du XXI^e siècle, c'est bien celui du soupçon d'imposture du banquier... Un banquier abusivement rémunéré aux yeux d'un public qui peine à en différencier les métiers, spécificités, et globalise sous le même label des populations dénuées de tout point commun hormis une appartenance sectorielle. Un banquier dont la perception est par ailleurs souvent assimilée à celle de la banque qui l'emploie (ou dont il est client) et dont on peut se demander s'il bénéficie dans la conscience collective d'une image qui lui est propre. Un banquier sans cesse décrié, un jour pour ne pas prendre assez de risques, le lendemain pour en prendre trop, et perçu comme l'incarnation de tous les maux de la société, sans distinction... et le premier responsable de la crise financière. Paroxysme évident d'un métier de plus en plus exigeant, autrefois profession de notable, honorée et respectée.

LES POINTS CLÉS

- L'évolution dans l'adaptabilité.
- Mutation des repères et de l'identité.
- Un nouveau défi d'évolution, pas une révolution.

La responsabilité du banquier, thème galvaudé de longue date, et le rôle moteur de la banque dans l'économie, jetés avec l'eau du bain à la vindicte populaire... n'est-ce pas là un retour en arrière qui fait fi des évolutions d'une profession, la pose en victime et la criminalise en même temps? Le débat est ouvert, le temps d'une crise poussant à la réflexion et aux interrogations... Une crise qui a jeté l'anathème sur la profession de banquier dans son ensemble et l'a propulsée sous le feu des critiques d'un public qui exige plus d'encadrement et de taxation.

Le développement des marchés dans les années 1980 avait pourtant été porteur d'une image nouvelle et fait sortir de l'ombre une profession jusqu'à lors dédiée, pour sa clientèle, à la gestion de l'épargne et au crédit, et qui brillait par son influence et sa discrétion. Un renouveau balayé par la crise financière récente dont elle porte, pour le public qui n'a désormais à son égard que défiance, la responsabilité. Il n'est pas un banquier qui n'ait été affecté par l'insupportable cabale orchestrée contre tous les établissements, sans distinction, et dans la globalisation de leurs activités et masse salariale. Plus aucune identité référentielle: les dieux sont tombés sur la tête! Mais, au sein de la profession, à force de distinguer voire d'opposer les métiers, de sur-spécialiser, on a multiplié les identités et pluralisé les cultures, dévalorisé certaines appartenances, survalorisé d'autres...

Hier souverains en leur royaume, les acteurs de la BFI et à un degré moindre de l'asset management, accablés de tous les maux lors de la crise, se retrouvent pour beaucoup d'entre eux en recherche d'identité professionnelle voire personnelle,

prisonniers d'un marché qui a sonné le glas de leur appartenance. En parallèle, la confiance salariés/clients vole en éclat et celle qui les lie à l'entreprise s'émiette...

Évolutions et révolutions

Nous ne pouvons totalement disculper les banques, encore que les institutions françaises aient pu se démarquer positivement, mais, à mettre en cause la responsabilité de tout un chacun, on dénature le problème, entraînant la démotivation et creusant davantage encore les clivages entre métiers. De tous côtés la pression s'accroît, client, régulateur, concurrence, et le doute s'installe. La méfiance prend le pas face à des organisations en état de choc, malmenées, en interne et en externe, la crise produit ses effets en chaîne: réduction des coûts, des moyens alloués, limitation des projets, arrêt d'activités, et in fine la mise en œuvre de plans sociaux. On ressort le bâton et on enlève la carotte: les rémunérations sont diabolisées, au moins dans leurs parties variables...

Comment alors imaginer que le salarié puisse se projeter dans son métier, son entreprise et dans l'actualité d'un quotidien, a fortiori en devenir? Face à cela, on prône un nouveau contexte sociétal, l'évolution des gouvernances et des organisations, la mixité et la diversité. Les repères anciens s'envolent, de nouveaux apparaissent sans qu'il soit concrètement possible de les rattacher à une situation, une démarche claire, stabilisée.

La profession, quelle que soit sa ligne métier de référence, a toujours évolué, accompagné les mutations, qu'elles soient économiques, financières ou sociétales, dans un contexte géographique et culturel sans cesse élargi. Il ne saurait aujourd'hui en être autrement. Oui, le banquier, vu sous l'angle des vingt dernières années, a dû faire profil bas face à la crise,

mais après tout, ni plus ni moins que ses compagnons dans les temps de crise antérieurs. À chaque époque ses évolutions et non ses révolutions...



© Laurent Hamels #32745357