

EXCLUSIF

GEORGES PAUGET MONTE AU CRÉNEAU



© F. DABURON

Georges Pauget

Président
FBF
 Directeur général
 Groupe
 Crédit Agricole

Le directeur général du Crédit Agricole démonte, dans son ouvrage publié aux Éditions Lattes, les critiques qui fusent aujourd'hui sur les banques souvent responsables, mais pas toujours coupables. Chez Revue Banque Édition, il dessine la banque de demain et ses nouveaux modèles. Nous vous proposons d'en découvrir des extraits en avant première.

Ainsi, dans son ouvrage publié aux Éditions Lattes, Georges Pauget revient notamment sur le "nouvel ordre financier mondial" que réclame l'opinion publique et politique. Celui-ci ne pourra fonctionner que s'il est encadré par un système efficace de régulation et de supervision.

(REVOIR) LE SYSTÈME DE RÉGULATION-SUPERVISION

Georges Pauget identifie quatre limites du système de régulation-supervision, qui devront être corrigées pour atteindre la stabilité financière. Outre

sa fragmentation et la non-coordination des régulateurs qui en découle, l'hétérogénéité des mesures selon les pays comme la définition du capital ou du ratio de solvabilité, ou encore sa procyclicité, le système est en premier lieu à couverture limitée :

Extrait. "Toutes les activités financières ne sont pas régulées ; tous les territoires n'imposent pas la même régulation ! Le filet de la réglementation est percé en plusieurs endroits.

Cela peut résulter de la volonté des États qui se font une certaine idée du fonctionnement des marchés financiers et de leur rôle dans l'économie. Cela peut tenir aussi, plus simplement, au défaut de coordination entre États qui laissent ainsi se développer de larges espaces non régulés.

Les acteurs du marché, évidemment, profitent de la situation et créent ainsi une industrie apporteuse d'emplois ou d'autres effets économiques positifs. Il est alors d'autant plus difficile pour un État toujours occupé à gérer la plaie du chômage et obnubilé par la croissance économique de remettre ces activités en cause.

Autant de raisons pour que, ce qui était à l'origine une anomalie, fasse ensuite partie du paysage. L'idée sous-jacente de cette couverture limitée est que l'absence de règles serait de nature à faciliter la prise d'initiatives et donc à créer plus rapidement de la valeur que les systèmes trop régulés. C'est l'application la plus directe du credo libéral le plus étroit : il n'y a rien de tel qu'une bonne absence de contrainte réglemen-

taire... Dans cette perspective, l'exigence de capital minimum ou la démonstration de la compétence des acteurs constituent des barrières à l'entrée. Symétriquement, la prise d'initiative sans contrainte est le modèle le plus créateur de valeur.

Ce n'est pas hélas ce que l'on constate dans les faits. En l'occurrence, l'absence de capital (ou un trop faible niveau de capital) présente en effet un caractère déresponsabilisant, l'initiateur du projet faisant reporter le risque sur le consommateur (ou sur le reste de la société suivant l'ampleur du projet). [...]

Un cadre de référence plus strict s'impose donc. Il est une nécessité absolue. Mais il faut l'adapter pour qu'il ne soit pas un poids réhibitoire, c'est-à-dire le proportionner au risque associé aux activités. Quel est le risque dans le cas contraire ? Des distorsions peuvent apparaître entre les différents cadres et les différentes activités, ce qui génère des problèmes de déséquilibres de concurrence. [...]

En revanche, le défaut de coordination entre États génère des espaces non régulés qui peuvent déstabiliser les systèmes. Ces espaces ont fait couler beaucoup d'encre. On trouve dans cette catégorie aussi bien les pays à "législation allégée" que les paradis fiscaux proprement dits. L'impact systémique de ces deux catégories n'est évidemment pas le même : l'existence de territoires dans lesquels il est possible de faire librement tout ce qu'on ne peut pas faire ailleurs (du point de vue financier au moins) est une faille terrible dans le

système international de régulation. Un seul trou dans le barrage suffit à le rendre inutile !”

DE NOUVEAUX MODÈLES DE BANQUE

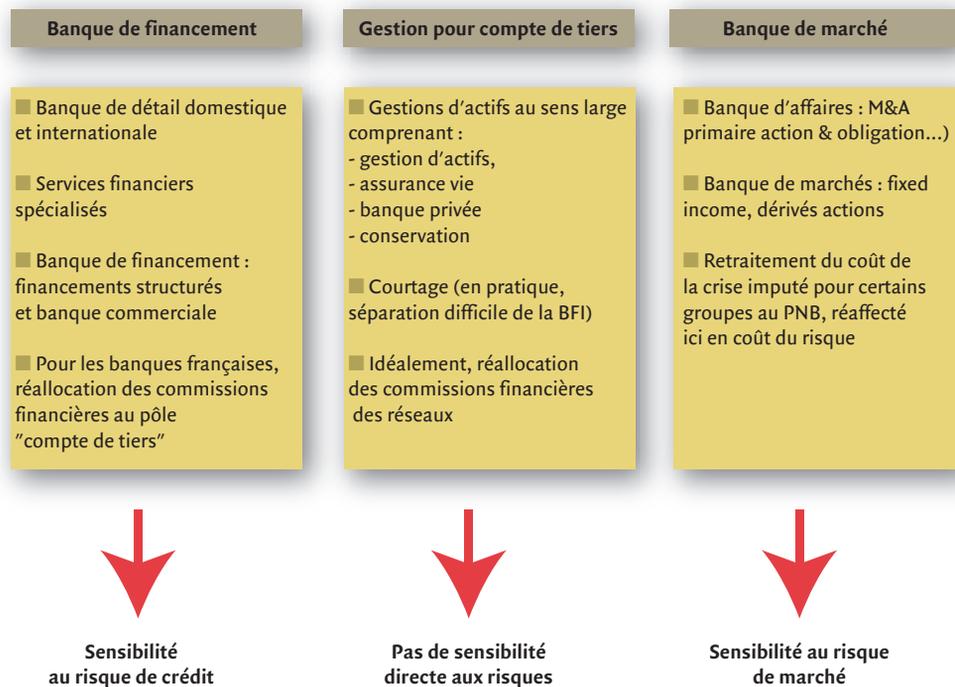
Pour autant, si le système de régulation et de supervision est primordial pour assurer le bon fonctionnement de la finance, les banques n'échappent pas à une remise en question. La crise dessine ainsi de nouveaux modèles de banque que Georges Pauget expose dans l'ouvrage qui paraîtra en décembre chez Revue Banque Éditions :

Extraits. “Sur quelles bases revisiter les modèles stratégiques des banques pour tenir compte des effets de la crise ? La démarche la plus spontanée, au moins pour un acteur français, est de mettre en évidence tous les mérites du modèle de la banque universelle. Mais à quel modèle se réfère-t-on précisément ? La banque universelle est une banque diversifiée avec un poids souvent majoritaire de la banque de détail. Mais là s'arrête souvent le point commun entre les principaux groupes européens. La diversité apparaît quand on considère les contributions respectives des activités de gestion d'épargne, de crédit à la consommation commercialisées hors des réseaux bancaires, de la banque de financement et d'investissement. Mais l'un des intérêts de la diversification est bien évidemment d'assurer la plus grande régularité possible dans l'évolution des revenus et du résultat, et donc d'avoir l'impact négatif le plus faible dans la phase baissière du cycle économique et de profiter au maximum de la période haussière.

Ceci est obtenu notamment lorsque les activités de marché évoluent, sur une période donnée, différemment des activités de financement dirigées par le coût du risque. On recherche donc un décalage temporel.

Les analyses auxquelles nous nous sommes livrés montrent que ce décalage n'est pas très significatif. Il y a donc lieu d'engager une autre démarche qui prenne en compte les enseignements de la crise et constitue un guide pour reconstruire un modèle d'activités stratégiques. [...]

LES TROIS MODÈLES BANCAIRES



Le modèle d'analyse des activités bancaires a été construit à partir des deux notions clés qui ressortent de nos études telles que décrites dans la première partie. [...] Le mode d'évaluation du prix des actifs, l'appréciation que les acteurs économiques portent sur la pertinence de ce prix est-il le premier critère pris en considération. Le second concept utilisé est celui de liquidité. Lorsque l'incertitude croît au point que la convention d'évaluation du prix des actifs se trouve remise en cause, alors la liquidité se détériore, elle peut même disparaître brutalement comme on a pu l'observer en 2007 et 2008.

Nous disposons donc d'une grille de lecture à deux entrées : mode de valorisation du prix des actifs et niveau de liquidité. Appliquons ensuite cette grille aux différentes activités telles que nous les avons décrites précédemment. Nous obtenons trois grands types d'activités qui traversent les différents métiers et obligent à une reclassification complète et donc, d'une certaine façon, à un changement de regard sur ces activités. [...] Ainsi, le paysage bancaire devrait évoluer en sortie de crise

et l'on devrait voir le modèle de banque universelle évoluer vers celui de banque multispécialisée.

Ce mouvement semble dès à présent s'amorcer. De nombreux groupes ont commencé à faire évoluer, que ce soit de façon affichée ou de manière plus discrète, leurs banques d'investissement. Il en est ainsi des banques françaises à des degrés divers.

D'autres ont cédé ou manifesté leur intention de céder leurs activités de gestion d'actifs. C'est le cas de Barclays et Santander. Intesa San Paolo a aussi indiqué son désir de sortir de la conservation de titres, comme l'ont fait auparavant Unicredito et HVB.

Peu à peu, les choix seront plus explicites et les modèles stratégiques auront, de ce fait, vocation à se simplifier. La cartographie stratégique du système bancaire européen évoluera selon nous en s'inspirant des modèles précédemment décrits.

Cette conviction est d'autant plus forte que les stratégies d'analyse et de gestion du risque telles qu'elles ressortent après la crise confortent cette cartographie.” ■