

## Session 13

### Des enjeux de redistribution stratégiques

Rémy Weber

La Banque Postale

Les banques sont par essence des acteurs de la réallocation des ressources : leur activité de transformation de l'épargne en crédit les place à la croisée des flux provenant des uns pour aller vers les autres. Mais la banque, comme toute organisation, est avant tout une société, *societas* : l'union. Par l'union des individus qui la compose, l'organisation participe d'une forme essentielle de redistribution, celle du capital humain.

L'entreprise efficiente repose sur une forme de méritocratie : les meilleurs progressent et pour faire partie des meilleurs, il faut avoir prouvé sa valeur et ses compétences. La progression des individus dans l'entreprise se fait par l'expérience d'une part et par la formation d'autre part. Dans les deux cas, il s'agit ici d'une redistribution du capital intellectuel et humain au sein même de l'organisation : pour l'expérience, les plus seniors (ou hiérarchiquement plus élevés) transmettent leurs savoir-faire aux plus juniors et pour la formation, l'entreprise elle-même finance, et valorise, l'augmentation de « capital intellectuel » de ses collaborateurs.

Dans une organisation aussi complexe que la Poste et La Banque Postale, cet enjeu de redistribution est stratégique : alors que La Banque Postale entend créer une activité sur le marché des professionnels, elle entend le faire avec les ressources existantes du groupe : les postières et les postiers. On voit bien ici que les efforts considérables qui seront fournis pour, d'une certaine manière, transformer des facteurs en banquiers, relèvent de la redistribution du capital humain. À l'heure de l'attrition des volumes de courrier échangés (que l'on retrouve au niveau mondial), la transformation de l'entreprise par la transformation de ses personnels est apparue comme la clef de la préservation du contrat social méritocratique de La Poste. On voit que se dessine ici l'idée que, au sein d'une organisation, la redistribution des compétences précède le partage des ressources.

Pour en revenir aux banques, il est d'autant plus important de rappeler le rôle essentiel et positif de réallocation qu'elles jouent que la crise a terni leur image. Les banques ont été accusées, sans doute à raison, d'avoir détruit de la valeur et d'avoir freiné la prospérité par les conséquences économiques et sociales de la crise financière. Mais quand on revient à la banque traditionnelle, à la banque de détail, on revient à un métier de transformation de l'épargne en crédit, à un métier d'allocation de ressources de plus ou moins court terme en emplois de plus ou moins long terme. Le rôle premier des banques est donc bien de favoriser le partage de la prospérité.

La période récente a toutefois vu se consolider certains obstacles à cette action de réallocation par les banques. Tout d'abord, si les banques gèrent le temps, c'est-à-dire prêtent plus long que ne sont leurs ressources, l'allongement de la durée de l'épargne est clef pour l'accompagnement à long terme des agents économiques. Les diverses politiques fiscales que l'on a vu surgir depuis quelques années, et notamment sur le patrimoine, ont créé un climat de suspicion ou du moins d'incertitude fiscale. Les ménages, ne pouvant projeter une vision fiscale à long terme de leur patrimoine, ont limité *de facto* leurs dépôts longs, entravant par voie de conséquence les capacités de prêt à long terme des banques. Construire un cadre fiscal stable et, surtout, le laisser inchangé ou lui donner des gages de stabilité, sont essentiels à une réallocation à long terme des ressources.

Autre élément ayant un effet négatif sur la capacité de financement des banques, le durcissement des règles prudentielles qui a suivi la crise. Il est dommage qu'aujourd'hui le banquier soit avant tout animé par la volonté de respecter les ratios – chaque année plus nombreux et complexes – que les projets pour lesquels il est sollicité. Un marché efficient devrait permettre au banquier d'analyser chaque projet selon son potentiel de développement et le risque qu'il emporte. La contrainte, par exemple, d'un ratio de levier, vient par construction limiter le montant total des crédits qui peuvent être accordés par les banques. Par un arbitrage économique raisonné, le banquier préférera donc naturellement les prises de risques les plus limitées, privant de crédit les agents économiques, ménages ou entreprises, qui auraient un besoin plus important de « partage de prospérité ».

Heureusement les banques peuvent, par leur engagement sociétal, compenser ces contraintes. Microcrédits, services bancaires universels ou encore conseils budgétaires aux ménages en situation de fragilité financière sont autant de solutions, à la main des banques, qui leur permettent d'accompagner leurs clients sans sacrifier leur rentabilité et pénaliser leurs exigences de fonds propres. C'est la voie qu'empruntent certains établissements pour que la rengaine « on ne prête qu'aux riches » ne soit pas qu'une fatalité.