

COMPETITIVITE ET CREATION DE VALEUR AJOUTEE SOCIALE DANS LES BANQUES PRIVEES

Patrick OCHS - HEC Montréal - Ochs Conseil - G.R.I.S.E.

Introduction

De nouvelles relations s'établissent entre des instances politiques, des institutions, des organisations non gouvernementales et des entreprises du secteur privé dans le but de favoriser la réintégration économique et sociale de publics défavorisés. En effet, les grands programmes d'aide et d'assistance ne sont plus suffisants pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion. Le contexte national et international actuel est propice à l'élaboration d'autres processus de conception d'offres bancaires mais aussi à d'autres actions concrètes en faveur de l'exclusion et de la pauvreté. La responsabilité sociale des banques privées est au cœur des interrogations. Peut-on considérer que ces acteurs privés vont engager leurs ressources dans un marché qui selon les prévisions du CNUCED concernera sur un plan mondial 500 millions de personnes à l'horizon 2005 ?

Dans les pays émergents les opérateurs privés, les institutions publiques s'engagent dans une relations d'aide qui se solde par des offres d'épargne et de crédit dont les effets sont particulièrement significatifs, tant sur un plan social que sur un plan économique.

Dans les pays industrialisés, les défis sociaux économiques et culturels du troisième millénaire posent fondamentalement le problème de l'évolution des sociétés contemporaines. Cette transformation inéluctable fait émerger d'autres exclus, d'autres nouveaux pauvres, pour lesquels il n'existe que peu de réponses formelles dans le secteur privé.

Est-il possible de remettre en cause la lecture traditionnelle des coûts de transaction et de créer dans la banque privée une nouvelle valeur ajoutée sociale ? Cette vision peut-elle être considérée comme stratégique ?

Les réponses ne sont pas évidentes car il s'agit à priori pour ces organisations de reconsidérer les conditions croissance et l'affectation de ressources dans un environnement bancaire fortement concurrentiel. Plusieurs investigations, interviews d'experts et observations de banques privées¹

permettent aujourd'hui de formuler l'hypothèse suivante : *la création de valeur ajoutée sociale peut générer de nouvelles conditions de croissance*. Ainsi cette contribution va être structurée en deux parties illustrées par des exemples.

Il s'agira tout d'abord de définir la création de valeur ajoutée sociale et de tenter de mieux comprendre quelle est sa contribution au développement des banques privées.

La deuxième partie traitera de la conjugaison de compétences nécessaires à la compétitivité et à la création de valeur ajoutée sociale.

1. La création de valeur ajoutée sociale.

1.1. Un vivier d'initiatives.

La suppression des contraintes quantitatives en matière de change et de crédit, l'ouverture des frontières, les accords internationaux de libre échange, mettent en lumière aujourd'hui des systèmes de contrôle insuffisants et de fait, des niveaux de risques différents. Ces nouveaux défis sont importants car, et sans conteste, la surcapacité bancaire dans le monde est un fait concret. Ces organisations s'interrogent sur les changements rapides de ce secteur, sur les mutations en cours et sur les marchés émergents. Plusieurs pays² sont aujourd'hui reconnus comme des viviers d'initiatives pour des publics incapables de subvenir à leurs propres besoins. Dans les faits ces individus exclus des systèmes sociaux peuvent devenir à nouveau autonomes grâce à des

offres de micro finance à la réintégration sociale et économique des pauvres et des exclus. La méthodologie qui a été mise en œuvre est exploratoire compte tenu du caractère novateur de cette investigation qualitative. Une première phase a été consacrée à une recherche bibliographique. Une deuxième étape a consisté à interviewer sur la base d'un guide d'entretien semi-directif approfondi, quinze experts français et étrangers directement concernés par les analyses et les actions actuelles en matière de micro finance, dans le domaine des banques.

¹ Cette recherche a été engagée pour tenter de mieux comprendre si des acteurs du secteur privé, comme les banques, peuvent contribuer avec des

² Comme par exemple la Bolivie, le Pérou, le Bangladesh.

interventions tripartites des instances politiques, des banques³ publiques, privées et du secteur informel. Ces initiatives peuvent se définir comme *une ingénierie financière accessible qui favorise la réintégration sociale de personnes en situation de perte totale ou partielle d'autonomie économique.*

Il s'agit d'une *ingénierie financière* car les modes de fonctionnement sont conditionnés par le milieu dans lequel ces services peuvent s'initialiser et évoluer. D'autres équilibres de gestion sont nécessaires pour réimaginer des offres, des valeurs ajoutées, des instruments de gestion qui favorisent la réintégration de publics d'exclus dans un système économique et social.

Les services offerts sont *accessibles*. Plus précisément les modes d'accès au crédit ou à l'épargne ne s'inscrivent pas dans des logiques de distribution financière traditionnelle : des réseaux de proximité semblent indispensables.

La *réintégration sociale* s'explique par le fait que les formes d'aides et d'assistance ne répondent plus, dans bon nombre de pays, aux besoins des personnes exclues. Elles doivent disposer de moyens complémentaires pour retrouver, par leurs propres moyens une autonomie financière. Il s'agit, pour ces publics, de retrouver une situation de réintégration par l'action et non pas par l'assistance.

Le public concerné correspond à des *personnes en perte partielle ou totale d'autonomie financière*. Or à l'issue d'une période d'assistance point de salut pour ces individus: ils doivent retrouver des solutions pour recréer leurs propres conditions de réintégration et d'autonomie financière individuelle. Implantée en Bolivie un des pays les plus pauvres d'Amérique Latine, la banque BANCOSOL créée en 1992 développe des activités orientées vers des micro entreprises. Selon Michaël CHU Président directeur général de BANCOSOL cette banque ... « *est aujourd'hui la première banque au monde spécialisée au service des micro entreprises et c'est également la banque qui dégagne les plus hauts profits malgré une moyenne de prêts de 828 \$* ».

Aujourd'hui BANCOSOL affiche un taux de risque inférieur à 1 % c'est à dire que 99 % des remboursements des crédits sont assurés par les micro entreprises.

1.2. Les acteurs créateurs de futur.

³ En 1980 Mohammad Yunus initialise un mouvement au Bangladesh avec la création de la Banque des pauvres. Ce modèle sera ensuite repris par d'autres Banques, comme Bancosol en Bolivie.

Dans les pays industrialisés les initiatives ne sont pas strictement identiques. Elles existent, mais rarement explicitement. Certaines banques ou organismes financiers engagent à la fois des réflexions mais aussi des actions vers ces marchés qui jusqu'alors ne semblaient pas les intéresser.

Aujourd'hui, en Europe, bon nombre d'exemples montrent⁴ que des bailleurs de fonds, des banques, des compagnies financières tentent d'intervenir en offrant des crédits ou des possibilités d'épargne à des publics de pauvres ou d'exclus.

Les travaux actuels de recherche sur la micro finance et sur l'exclusion, la pauvreté et la perte d'autonomie financière confortent l'idée selon laquelle des publics, exclus des systèmes sociaux, n'ont pas accès aux modes de crédits et d'épargne traditionnels. Les réponses issues d'institutions sociales, caritatives ou d'organisations non gouvernementales, répondent bien à un besoin d'assistance. Des expériences significatives⁵ de *réintégration par l'action solidaire* confortent l'hypothèse selon laquelle ces individus, sans revenus sont capables de générer eux mêmes des nouvelles richesses si des alternatives⁶ aux formes traditionnelles de crédit ou d'épargne leur sont offertes. Cette situation milite en faveur d'autres interrogations. Est-il possible de conjuguer systèmes financiers et développement de l'emploi ? Comment mobiliser des opérateurs financiers dans la lutte contre l'exclusion sociale ? Les banques privées ont-elles pour vocation de s'inscrire dans un nouveau contrat social qui n'est qu'une des réponses aux limites de la compétitivité mondiale ? Certains banquiers se demandent en effet, s'il est possible d'offrir des ressources financières à des publics d'exclus des systèmes sociaux et de faire émerger ainsi une nouvelle dynamique de création de richesses. Il s'agit pour eux d'offrir à ceux qui sont aujourd'hui en situation de dépendance une réhabilitation et un rôle central d'acteur. Dans le fond il s'agit d'aider

⁴ Ce constat résulte des interviews semi-directifs approfondis réalisés par l'auteur auprès de dirigeants de banques privées, de banques coopératives, d'organismes financiers implantés en Europe comme par exemple, la Banca Etica en Italie, La banque Triodos en Hollande et en Belgique, le Crédit Mutuel de Bretagne en France,.....

⁵ Comme par exemple en France avec le réseau de l'ADIE.

⁶ En 1989 des responsables de mouvements associatifs s'intéressent à cette problématique. Il s'agit de Patrick Boulte, de Jean Baptiste de Foucauld et de Maurice Pagat qui créeront le Réseau Européen pour la cohésion sociale (REEECS)

ces publics à passer d'une situation de victime tétanisée par un sentiment de culpabilité à un comportement d'*acteur essentiel créateur de futur*. Cette dynamique est à la fois sociale et économique. Elle s'inscrit dans un processus tripartite qui fait intervenir à la fois des institutions politiques, des opérateurs privés et des organisations non gouvernementales. Dans ce processus les initiatives actuelles d'opérateurs privés semblent conforter l'idée selon laquelle ces banquiers pionniers en Europe tentent de créer des *offres accessibles, créatrices de valeur, en micro financement d'actions dynamiques d'auto intégration sociale et économique*

- *Des offres accessibles* aux publics issus de milieux défavorisés qui correspondent à des seuils minimum nettement inférieurs aux montants des crédits habituellement accordés.

- *Des offres créatrices de valeur*, car en finalité pour la banque il s'agit de conquérir un nouveau marché mais aussi de conforter et de fidéliser leur clientèle actuelle du fait de ces engagements à caractère sociétal.

- *Le micro financement des actions dynamiques* correspond à des offres de crédits et d'épargne destinés aux publics de pauvres et d'exclus des systèmes bancaires traditionnels dans le but de leur permettre de créer eux mêmes leurs propres conditions de créations de richesses individuelles.

- *L'auto intégration sociale et économique* qui correspond à la capacité de chaque *malgré nous de la compétitivité* de construire son devenir en utilisant des modes de financement et des réseaux de compétences et un accompagnement technique et moral.

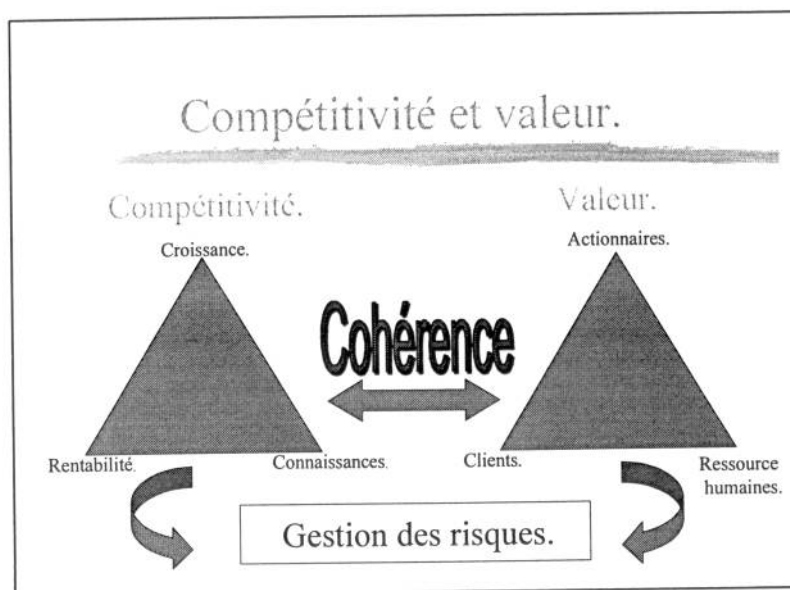
Bien entendu des contraintes importantes apparaissent dans certaines banques privées. Plusieurs experts issus des banques privées s'interrogent sur le même sujet « *comment est il possible de maintenir un taux optimum de Produit Net Bancaire(PNB) lorsque le temps passé sur un micro crédit de 5000 Frs est largement supérieur à celui qu'il convient de passer pour un dossier de 500 000 Frs...* » Les démarches actuelles de ces banques privées semblent avoir pour certaines d'entre elles un caractère stratégique⁷. Cette situation conduit en effet ces acteurs à s'engager dans une voie qui leur permettra en finalité de créer à la fois de la compétitivité une autre forme de valeur ajoutée (Figure 1). Cette création de valeur ajoutée sociale pourrait se définir de la

manière suivante. *La valeur ajoutée sociale résulte d'une conjugaison d'investissements immatériels qui créent de la valeur pour les actionnaires, les salariés et les clients de la banque.*

Pour les actionnaires la création de valeur aura une signification financière⁸, pour les salariés elle reflétera une cohésion sociale et pour les clients la signification aura un caractère sociétal de la banque. Ces publics qui jusqu'alors n'étaient pas inclus dans les études de marché réalisées par ces institutions semblent offrir, en situation de forte concurrence bancaire, de nouvelles perspectives de croissance. En effet, dans des pays industriels, *les malgré nous de la compétitivité* semblent représenter un marché potentiellement conséquent.

⁷ Ce constat résulte d'interviews semi-directifs approfondis réalisés par l'auteur auprès de dirigeants de banques privées, de banques coopératives, d'organismes financiers implantés en Europe et en Amérique du Nord.

⁸ Comme la sur valeur qui résulte de l'évaluation des actifs intangibles de la banque.



2. Une autre conjugaison de compétences.

2.1. Des actifs invisibles.

Bouleversement social et ruptures économique marquent les différentes places financières mondiales. Les impératifs semblent être les mêmes pour toutes les banques : un niveau exceptionnel de compétitivité dans les coûts de transaction, et une gestion des risques efficace. Mais les connaissances relatives à ces publics d'exclus ne sont pas structurées dans les institutions financières, malgré les potentiels que peuvent représenter ces marchés. De plus d'autres conjugaisons de ressources semblent ainsi nécessaires pour créer dans un environnement bancaire fortement concurrentiel des conditions de développement différentes.

Pour les banques privées les stratégies délibérées d'hier cèdent leurs places aux stratégies émergentes. Pour les banquiers qui habitent dans ce nouveau village mondial les conjugaisons de connaissances sont différentes car elles permettent de créer un véritable capital immatériel. Visiblement ces organisations sont actuellement en phase d'apprentissage (Figure 2)

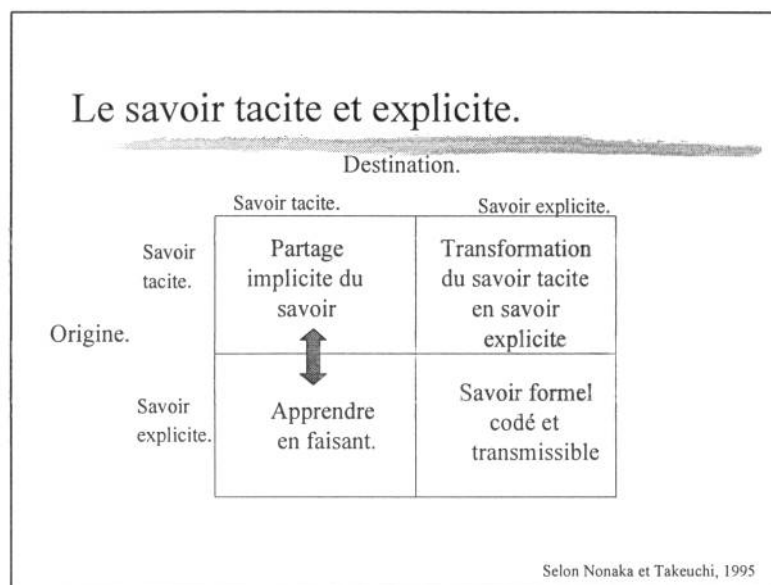
Pour certains, ce changement de cap est un signe pour d'autres il représente aussi des risques importants pour d'autres moins bien préparés à l'intégration de connaissances nouvelles incontournables pour créer des offres spécifiques destinées *aux malgré nous de la compétitivité*. En 1987, Hiroyuki Itami écrivait dans une de ses contributions qu'une accumulation efficace d'actifs invisibles tels que des savoir faire se conjuguaient avec la loyauté des clients et qu'ainsi une entreprise pouvait atteindre un accord

stratégique dynamique⁹. Ces actifs invisibles qui résultent ainsi d'une conjugaison cohérente d'investissements immatériels représentent probablement des engagements significatifs pour générer de nouvelles sources de création de valeur ajoutée.

La banque TRIODOS implantée en Hollande et en Belgique a ainsi délibérément décidé *d'inventer de nouvelles pratiques bancaires*. Cette banque affiche clairement dans ses objectifs la volonté de proposer une collaboration et un financement à des projets et à des entreprises dont les activités intègrent des préoccupations d'ordre social, culturel ou environnemental. Un de ses principaux dirigeants, lors d'un interview, confirmait que « *ce facteur de plus value sociale était même reconnu par les autres institutions financières* ». Dans les faits cette démarche volontariste milite en faveur d'une structure dotée de connaissances spécifiques capable de répondre à des demandes de financement d'investissements immatériels. Force est de penser que dans le cadre de son développement cette banque s'est dotée de compétences ajoutées qui lui permettent *tout en apprenant de revendiquer un territoire particulier* et par conséquent un véritable avantage concurrentiel. Ces connaissances ajoutées permettent de répondre à des demandes inhabituelles mais elles ont également un effet très positif sur une clientèle plus traditionnelle selon Franz De Clerk un des dirigeants de la banque TRIODOS. « *Certains de nos clients, conscients*

⁹ Itami, H et Roehl T.W. Mobilizing Invisible Assets, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1987.

des efforts que nous réalisons pour des projets de ce type renoncent à une part de leurs intérêts ».



Visiblement les enjeux de la prochaine décennie se situent pour ces opérateurs du monde de la finance dans une habile conjugaison de compétences différentes pour atteindre dans une des activités ou pour toute l'organisation une position de banque à plus value sociale. Si les banques observées sont capables a priori de générer des offres et de maîtriser les risques toutes semblent confirmer qu'il sera nécessaire de réinventer les architectures de gestion et les modes de relations. Les opérateurs et les organisations du secteur privé qui s'inscrivent dans ce courant de pensée émergent. Les banques privées semblent aujourd'hui se situer dans une logique de partage implicite du savoir. Certaines d'entre elles avouent humblement qu'elles apprennent en faisant (Figure 2). Par contre, elles cherchent à contribuer à la lutte contre l'exclusion en respectant des équilibres de gestion. « ... Les tentatives de mesure de rentabilité qui ont été faites ne sont pas satisfaisantes... » s'accordent à dire plusieurs experts. Les seuls indicateurs d'évaluation qui semblent se dégager actuellement dans certaines banques concernent les mesures volumétriques propres aux dossiers spécifiques de micro finance, les mesures d'effets positifs sur la clientèle habituelle et la rentabilité globale incluant ces nouvelles activités. Cette orientation ne doit par contre pas cacher la recherche immédiate de rentabilité financière des acteurs privés de la micro finance. En effet, bien

que le mode de relation soit différent avec des publics exclus des systèmes économique, il n'en reste pas moins vrai que les coûts de transaction ne peuvent pas être analysés de la même manière. « ... Les initiatives sont encore rares mais les dossiers sont rentables... » A bien y regarder, on s'aperçoit que les valeurs qui sont véhiculées par les banquiers qui s'engagent dans cette voie sont toujours partagées par le capital humain qui compose leurs structures.

Dans ces banques l'implication humaine est forte et les initiatives enrichissantes sur un plan individuel et collectif. Ainsi, Monsieur Coudray, Président du Crédit Mutuel de Bretagne confirmait que « ... l'accompagnement est incontournable sur un plan opérationnel, ce qui implique un engagement de chacun... mais dans une optique de cette nature les administrateurs aussi reconnaissent là leurs valeurs d'origine... De fait c'est un axe stratégique qui différencie du système bancaire classique... »

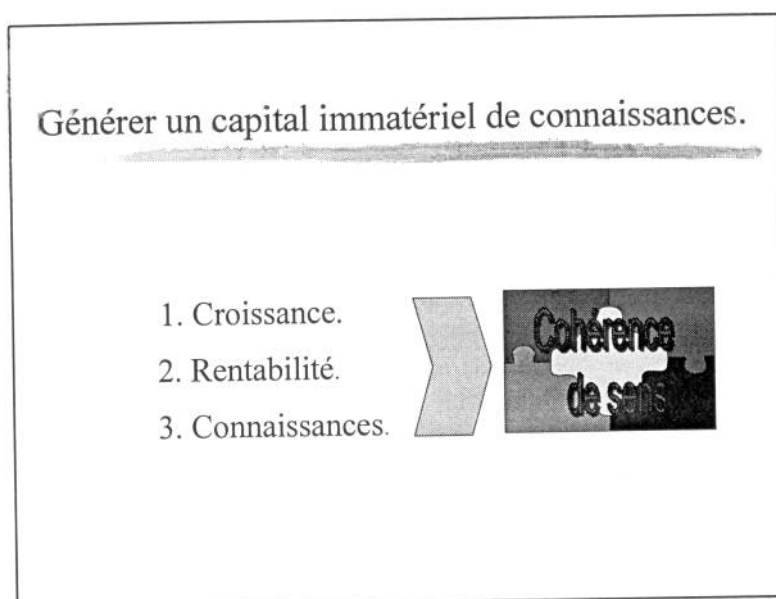
En France, l'histoire des Caisses d'Epargne, au Québec le Mouvement Desjardins montrent que des valeurs fondamentales peuvent devenir des référents essentiels à la fois pour le capital humain

et pour le capital client. Pour ces banques être capable de développer un positionnement stratégique c'est alors accepter d'exprimer des valeurs partagées par tout le capital humain.

2.2. Un capital immatériel.

Il semble difficile d'oublier l'histoire, les forces porteuses de valeurs et de sens qui ont animés les mouvements coopératifs bancaires. Pourtant dans ce contexte de changement permanent la boulimie d'acquisitions, l'anorexie des structures ont semblé t il pour effet de modifier le jeu des compétiteurs. Les banquiers les plus puissants se retrouvent ensembles au carrefour des marchés les plus rentables avec bien souvent la même stratégie.

L'impératif de compétitivité de *tous* contre *tous* est la voie de presque *tous* les opérateurs du monde de la finance. Certaines banques s'inscrivent en rupture avec les schémas classiques des compétiteurs privés mais elles sont probablement cohérentes avec les vecteurs de sens d'aujourd'hui et de demain (Figure 3). Cette forme de *citoyenneté sociale* cette intégration de tous les publics dans le processus d'acquisition et de redistribution des richesses semble représenter un des axes de redéploiement du mouvement coopératif. Ces valeurs de lutte contre l'exclusion contre la pauvreté, *s'accumulent* jusqu'à représenter un véritable capital immatériel composé de valeurs sociales dominantes.



Ainsi le Mouvement Coopératif DESJARDINS implanté au Québec semble s'engager en conjuguant des compétences dans des caisses locales implantées dans des zones géographiques qui regroupent une proportion plus importante de publics défavorisés. Selon Bruno MONTOUR Vice Président du Développement à la Confédération DESJARDINS : « En 1996 dans un contexte de pauvreté grandissante (plus de 1 000 000 d'exclus au Québec) le mouvement Desjardins préoccupé par ces transformations sociales, s'engage dans un processus de satisfaction de besoins nouveaux non pris en charge par la sphère traditionnelle de production de services financiers marchands... Aujourd'hui plus 300 caisses sur 1200 s'engagent soit plus de 10 000 personnes dans le réseau... » L'enracinement dans le tissu local, la présence de

leaders locaux mais aussi les poussées concurrentielles fortes conduisent la confédération, les fédérations et certaines caisses locales à s'engager dans le développement de la micro finance. Cette approche est laissée à l'initiative des caisses locales qui font évoluer tout le mouvement dès lors qu'elles progressent dans leurs initiatives. Celles-ci peuvent être qualifiées de stratégiques car elles sont prises à l'initiative des personnes opérationnelles mais elles sont étendues à l'ensemble de la structure.

organisations bancaires traditionnelles. Dans le fond, la proximité et la facilité d'accès du secteur public et les modes de micro financement du secteur privé représentent probablement des critères incontournables pour atteindre des publics exclus des modes de relations usuels.

L'ancrage local semble nécessaire voire indispensable. L'expérience prouve sur un plan national et international que les relations s'établissent dès lors que les acteurs communiquent avec des codes identiques et un véritable métissage local.

Conclusion

Les regards vers le prochain siècle confortent l'idée selon laquelle l'épargne privée et l'épargne institutionnelle vont devoir compter avec l'économie solidaire. Les réponses au marché seront alors différentes : les clientèles des banques privées qui par le passé ne se confondaient pas entre elles vont à l'avenir représenter des sous ensembles qui dépendent les uns des autres. Visiblement la cohésion entre la banque et ses clients passera par l'incarnation de valeurs sociales qui traverseront les ruptures économiques futures. Le capital clientèle y retrouvera toujours un sens de consommer et le capital humain une source d'épanouissement.

La mise en œuvre de ce processus de micro finance dans les banques privées milite en faveur d'une re-définition des relations et des actions conjointes du secteur public et du secteur privé qui favoriseraient alors un ancrage local, une accessibilité humaine directe et une intervention financière adaptée.

Les interventions financières sont élaborées en fonction de la spécificité des publics et de leurs comportements respectifs. L'expérience prouve que ce type d'intervention est facilité si les instruments de gestion sont bien adaptés. Il s'agit probablement de tout réinventer : depuis la relation de la clientèle jusqu'à l'architecture de gestion.

L'accessibilité humaine directe semble incontournable du fait des freins actuels face aux

Bibliographie et identité des experts interviewés.

Livres et ouvrages.

- Daniel COHEN, Richesse du monde, pauvreté des nations, Ed. Flammarion, 1997
Olivier MAZEL, L'exclusion : le social à la dérive. Editions le Monde, 1997
Pierre-Alain MUET (coordonné par), Pauvreté et exclusion, Conseil d'analyse économique, la documentation française, 1998
Serge PAUGAM, L'exclusion, l'état des savoirs, Ed. La découverte, 1996.
Muhammad YUNUS, Vers un monde sans pauvreté, JC Lattès, 1997
Martine XIBERRAS, Les théories de l'exclusion, Ed. Armand colin, 1996.

Publications.

- J.B de FOUCAULT (coordonnée par) Echanges et projets : finance et emploi : engager le débat , 1997.
Maria NOVAK, Pour une économie sociale de marché, Le Monde, 1998.
Sayeeda RAHMANN, (coordonnée par), Le courrier de l'UNESCO : microfinance et pauvreté : inclure les exclus, 1997.
Laure BELOT, Quand les entreprises découvrent que leur avenir passe par l'éthique, Le Monde, 29 mai 1998.
Alternatives économiques, faut-il forcer les pauvres à travailler, N° 157, Mars 1998
Les indicateurs synthétiques de développement, Futuribles, N° 231.

Cahiers de recherche.

Mia ADAMS La micro-finance : un outil de développement dans un contexte de lutte contre la pauvreté, Appui au développement Autonome, Luxembourg, 1998.

Barbara J.FRAYER, Le micro-crédit- une petite aide importante, DIAL, 1998.

Sommet sur le micro crédit, Note d'orientation, UNESCO, 1997

Colloques.

Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED), Partenaires pour le développement, Lyon France 9-12 novembre 98

Réseaux.

Réseau international d'échanges d'expériences, publications 1995, 1997, 1998 programmes LEX (Lutte contre l'exclusion) et DPH (Dialogues pour le progrès de l'homme)

Internet : sites consacrés à l'exclusion et aux actions de financements

Interviews d'experts.

Madame M. NOWAK, Conseil consultatif auprès de la banque mondiale en faveur du micro crédit, et Association pour le Droit à L'Initiative Economique ADIE,.

Madame S. RAHMANN, UNESCO.

Madame A.GABOURY, DEJARDINS ? Direct International Développement, Québec.

Madame V. WANEMEULEBROUCKE, Réseau INAISE.

Monsieur P. BOULTE, European Business Network for Social Cohesion,,

Monsieur M. DIDIER, Automie et solidarité, Lille.

Monsieur ESCANDE, Président directeur général, Société Bordelaise de Crédit.

Monsieur DE CLERK, Président de la Banque TRIODOS en Belgique.

Monsieur COUDRAY, Président du Crédit Mutuel de Bretagne.

Monsieur A. FOUCHART, Groupe AXA.

Monsieur C. BELLIARD, Crédit Mutuel de Bretagne.

Monsieur B. MONTOUR, Confédération DESJARDINS, Québec.

Monsieur D. PONSOT, Fondation Caisse d'Epargne.