

Pour sa 12ème édition, le club Les Echos Débats, en partenariat avec Kurt Salmon, Bouygues Telecom Entreprises et les hôtels Pullman, recevait Philippe Wahl, nouveau Président du Directoire de La Banque Postale depuis janvier 2011, autour du thème « Ce que La Banque Postale change dans l'univers de la banque ».

Henri Gibier, Directeur de la rédaction des Echos, et Philippe Escande, éditorialiste, ont ouvert le débat par une présentation de Philippe Wahl, énarque, proche de Jean-Paul Bailly, le président du conseil de surveillance de la banque et président de La Poste, qu'il a côtoyé au conseil d'administration de CNP Assurances. Ancien membre du cabinet ministériel de Michel Rocard à Matignon et ancien directeur général de Havas, c'est un connaisseur des problématiques de la banque de détail - il est passé par Paribas puis était n°2 des Caisses d'Épargne avant de prendre des responsabilités à la Royal Bank of Scotland (RBS) - et en particulier de La Banque Postale pour laquelle il a mené deux études en 2004 et 2005 sur l'organisation de la future Banque Postale et sur la transformation des fonctions centrales du groupe.

Philippe Wahl a salué le travail de son prédécesseur Patrick Werner et s'inscrit dans la droite ligne de défense d'une « banque pas comme les autres ». Philippe Wahl se plaît à rappeler que **même si la structure de La Banque Postale est récente, l'histoire des services financiers du groupe est ancienne et a démarré sous Louis XI avec le transfert des fonds.** Les liens avec L'Enseigne sont très forts et à double sens : La Banque Postale bénéficie de l'image et du capital de confiance accumulé par La Poste au travers de l'Histoire et sert les trois quarts du résultat d'exploitation du Groupe. Ce système de « partenariat entre la banque et son réseau » avec ses 17 000 points de contact n'est pas amené à évoluer et « fonctionne bien », dans un objectif commun de réponse aux attentes des clients. La Banque Postale est ainsi classée dans le top 3 des banques en termes de qualité de conseil (\*).

### Les raisons d'être de La Banque Postale, une banque « pas comme les autres »

À la veille de présenter le plan stratégique 2011 - 2015 de cette structure déjà différente dans le paysage bancaire de par son statut - établissement public devenu société anonyme à capitaux 100% publics,

contrôlée in fine par l'Etat et par la Caisse des Dépôts et Consignations - Philippe Wahl réaffirme la raison d'être de La Banque Postale en 3 points. Tout d'abord, La Banque Postale est la seule banque de service public en France et à ce titre, a le devoir de garantir l'accessibilité bancaire à tous. Preuve à l'appui, elle est le seul acteur du marché à ouvrir des livrets A à partir de 1,5€. C'est l'incarnation de son positionnement de « Banque de tous ». Ensuite, La Banque Postale vient contester l'oligopole du marché de la banque de détail en France pour apporter plus de concurrence (argument de la réponse de Neelie Kroes - commissaire européenne à la concurrence - lorsque l'Etat Français a interrogé Bruxelles au sujet de la création de La Banque Postale). Enfin, son ambition est de contribuer, à sa mesure, à inventer une nouvelle façon de faire de la banque, en réponse aux désirs des clients.

### La preuve de la différence

La Banque Postale affirme ainsi sa différence et ne se place pas en concurrence frontale avec les autres banques de la place. Et Philippe Wahl va plus loin en s'attachant à la démonstration par la preuve. « **Nous revendiquons des produits simples, utiles et à un prix juste** ». Une comparaison avec Leclerc est rapidement mise en lumière dans le débat et n'est pas contredite sur « la logique consumériste de défense des intérêts des clients ». La Banque Postale a en effet été élue banque la moins chère sur les tarifs

bancaires en 2011 par des magazines grand public ; « être moins cher ne signifie pas être moins cher sur chacun des produits, c'est être au global moins cher quel que soit le type de clientèle. ». Autre exemple, sur le crédit consommation, La Banque Postale endosse une responsabilité particulière et a pris des initiatives innovantes : toute souscription vaut adhésion à l'association Cresus, qui œuvre à la prévention et au conseil des personnes en situation de surendettement. En matière de ressources humaines également, La Banque Postale peut se prévaloir de la qualité de son dialogue social avec, pour la sixième année consécutive, un accord salarial unanime avec les syndicats, fruit d'échanges réguliers et d'une attention particulière de la Direction au dialogue social. Elle respecte également les normes du G20 en matière de rémunération avec un étalement des primes variables, et a fait le choix de niveaux de rémunération fixe et variable d'un montant raisonnable par rapport aux autres banques de la place.



**La Banque Postale « ne cherche pas à maximiser son profit »** et a pour priorité la réponse aux intérêts de ses clients ce qui se traduit dans le système de redistribution de la valeur : les gains d'efficacité sont partagés de façon beaucoup plus importante qu'ailleurs avec les clients. C'est cette politique qui permet de proposer des produits et services à des prix très attractifs.

**Des projets de développement ambitieux en cohérence avec son modèle.**

La Banque « pas comme les autres » a pour autant des projets de développement dans la lignée des autres banques de la place avec une politique d'élargissement de son offre, initiée ces dernières années et qu'elle compte poursuivre : lancements réalisés avec le Crédit consommation et l'assurance IARD et à venir avec l'assurance santé, le crédit aux entreprises et le crédit renouvelable. La Banque Postale se positionne également dans une logique d'innovation sur la mutation de la monnaie en électronique qui représente « un changement historique de la banque », en participant aux expériences de banque technologique (paiement sans contact etc). **Elle sera également l'une des premières banque de la place à disposer bientôt d'un multicanal total, « interoperable et interruptible ».**

La Banque Postale accélère son développement au travers de partenariats avec les principales banques de la place (par exemple Société Générale sur le crédit consommation), ce qui lui permet de se développer sans perdre de temps tout en apprenant à maîtriser ces métiers. Philippe Wahl souhaite « continuer sur ce modèle ».

Pour autant, La Banque Postale reste elle-même dans cette transformation et ne craint pas de perdre sa spécificité, ni ne cherche à imiter les autres banques. Pas question d'investir toutes les activités de la finance comme le font de nombreuses autres banques. La Banque Postale vise à se développer sur son métier de banque de détail.



Les particuliers et les personnes morales constituent ses segments de marchés prioritaires, les collectivités locales n'étant pas à l'ordre du jour (le rachat du Crédit Local à Dexia n'est pas envisagé). Le développement sur les patrimoniaux est aussi une priorité, « les clients aisés aussi ont droit à La Banque Postale », avec des produits sophistiqués mais simples. Il n'est pas exclu que le développement de cette clientèle passe par l'acquisition d'une banque privée « à un prix raisonnable ».

**Une histoire du secteur bancaire amenée à se répéter ?**

La Banque Postale a souffert de la crise comme ses concurrents et d'une certaine désaffection qu'ont eue tous les clients pour leur banque. Elle a été moins atteinte que les autres. Cela a conforté La Banque Postale dans ses orientations et les valeurs qu'elle défend. **Il est à regretter pour Philippe Wahl que la planète Finance n'ait pas tiré tous les enseignements de la crise financière et que les banquiers ne reconnaissent pas leur part de responsabilité** en disant aux français : « pardon pour avoir provoqué la crise, merci de nous avoir sauvés et nous nous mettons à votre service ». On ne peut que constater que des acteurs comme Goldman Sachs retombent immédiatement dans les mêmes travers et il est à craindre qu'ils soient en train de préparer – les mêmes causes produisant les mêmes effets - la prochaine crise à horizon 2 - 3 ans.

(\*) Enquête coopérative réalisée avec les banques de la place sur plus de 8000 clients interrogés.

**Nicolas Pontuer**

Directeur - Institutions Financières  
nicolas.pontuer@kurtsalmon.com

**Aurelie Curtay**

Manager - Institutions Financières  
aurelie.curtay@kurtsalmon.com