

L'Enseigne et La Banque Postale : un lien indissociable

À nos yeux, il est nécessaire d'associer, dans la réflexion comme dans la réalité, l'Enseigne et la Banque postale. D'autant que la « métérisation » et la création de l'établissement de crédit postal ont accéléré les forces centrifuges qui tendent à détruire l'unité de La Poste.

Mais que recouvre ce concept d'Enseigne ? L'utilisation de ce vocable montre à quel point le réseau est en mal d'identité.

Un constat s'impose : le réseau grand public, alias l'Enseigne, est le grand perdant de la « métérisation ». Le président Bailly a voulu en faire un « quatrième métier ». Cette intention, pour passer de la puissance à l'acte, requiert un modèle économique, pour l'heure hypothétique. Le réseau des bureaux de Poste, véhicule de commercialisation, est à la merci des « donneurs d'ordre » que sont les métiers : La Banque Postale, le colis, le courrier.

On peut les qualifier de donneurs d'ordre car l'Enseigne, à la différence d'un réseau de commercialisation traditionnel, ne choisit pas ses fournisseurs. Elle est en état de dépendance, comme un sous-traitant.

Parfois accusé d'impéritie par « la bande des trois » qui lui reproche sa faible productivité et le montant de ses coûts de fonctionnement, le réseau est poussé à « réduire la voilure ».

Cet état de dépendance et cette chasse aux coûts se soldent par :

- des suppressions massives d'emplois : 1 800 en 2009 ;
- le contournement du réseau par les métiers ;
- une détérioration de la qualité de service caractérisée par l'allongement des files d'attente.

Le contournement du réseau est l'effet pervers de la « métérisation ». Le courrier ouvre ses propres boutiques, les agences ColiPoste et Chronopost proposent à la clientèle leurs produits, La Banque Postale lorgne sur les 6 000 bureaux « rentables », comme en Allemagne... Ainsi, seuls 20% du chiffre d'affaires courrier, 23% du chiffre d'affaires colis, 17% du chiffre d'affaires de Chronopost sont réalisés par le réseau. Retenons tout de même que 95% de la collecte bancaire émane du réseau.

Le réseau à la recherche d'un modèle économique

Déclaré en 2005, « le 4ème métier du groupe », le réseau a été doté d'un compte d'exploitation, afin de mesurer sa performance.

Performance mauvaise puisqu'en 2007, le résultat d'exploitation présente un solde négatif de 240 millions d'euros.

Contourné, dépendant des métiers et lancé dans une course à la productivité, le réseau est à la recherche de relais de croissance.

À cette fin, des spécialistes de la grande distribution ont été recrutés. Plusieurs idées germent et trouvent une première application : transformer les bureaux de Poste en magasins...

C'est ainsi que l'on voit fleurir un peu partout ce que l'on appelle des « boutiques ». On y propose des objets de toute espèce (livres, stylos...). Pour la petite histoire, on vend des tongs au bureau de Poste de Paris Olympiades, dans le XIIIème arrondissement...

Tout cela confère un côté sympathique à nos bureaux de Poste mais d'aucuns, plus caustiques, estiment que la prolifération des boutiques, où l'on vend de tout, a conduit à transformer les établissements en bazar.

Parallèlement, le réseau s'est lancé sur un marché nouveau : les services à la personne. Faute de volonté, cette bonne idée, conforme par ailleurs aux valeurs de l'entreprise publique, s'est soldée par un échec.

Au total, ces relais de croissance n'ont pas apporté l'oxygène financier escompté. Le chiffre d'affaires du réseau, stricto sensu, (stylos, tongs, DVD...) ne représente que 0,16% du CA du groupe...

Que faire du réseau ?

Sous la pression constante des autres métiers, le réseau n'avait, au fond, comme seule issue que de faire la démonstration de sa réactivité, de son adaptabilité, au total : de son efficacité.

Au lieu de cela, il s'est tiré une balle dans le pied en mettant en place une structure hiérarchique interne compliquée, sans doute pléthorique et au résultat peu efficace en dépit de la bonne volonté des personnels.

Siège, DEX, DTELP, PASL, DESEM, DLI, directeur des ventes, terrains et bureaux sans oublier La Banque Postale prête à déployer ses tentacules sur les 6 000 établissements qualifiés de rentables par la Cour des comptes. Tels sont les différents acteurs du réseau.

Les directeurs opérationnels auraient besoin, à leurs côtés, des services d'expertise (logistique, RH, maintenance...) lesquels sont concentrés au sein de directions à compétence nationale et des plates-formes d'aide et de soutien logistique (PASL), éloignées du terrain.

Quel paradoxe ! Les banquiers, selon le Livre blanc de la Fédération bancaire sur La Banque Postale, craignent la puissance de frappe du réseau en raison de son maillage et de sa proximité.

En interne, pourtant, certains ne cessent de le dévaloriser : gel partiel du plan de rénovation, suppressions d'emplois, système d'information lourd et compliqué, entretien insuffisant des bâtiments, sans parler du désengagement de La Poste dans les zones rurales.

Fin 2007, La Poste comptait 16 984 bureaux dont 11 867 en gestion propre, soit 655 de moins qu'en 2006.

Un peu plus de 5 100 bureaux ont été transférés aux communes et aux commerces locaux. Tout indique que ce chiffre s'élèvera rapidement à 8 000. Si le mouvement perdure, il atteindra les 11 000 d'ici à trois ans. Il ne restera alors que 6 000 bureaux de plein exercice.

La Banque Postale lorgne sur le « bon » réseau

Aujourd'hui La Banque Postale est un tigre de papier et un colosse aux pieds d'argile.

Un tigre de papier, car sa puissance commerciale est encore domiciliée au réseau (conseillers clientèle, conseillers spécialisés en patrimoine, chefs d'établissement). 95% de la collecte est, nous l'avons déjà souligné, assurée dans les bureaux de poste.

Un colosse aux pieds d'argile, car sa structure d'encours est orientée en majorité (60%) sur les produits d'épargne volatile (livret A, LDD...). La crise financière va « doper » le produit net bancaire 2008 grâce à une collecte sur l'historique livret A. Seulement, une fois la tempête passée, personne ne peut évaluer l'impact qu'aura la banalisation du livret A sur la performance de La Banque Postale.

Toutefois, le siphonage des encours à partir du 1er janvier 2009 sera sans doute moins fort que prévu car, aujourd'hui, La Banque Postale inspire confiance.

En résumé, La Banque Postale nourrit deux ambitions :

- mettre la main sur les 6 000 plus gros bureaux.
- récupérer toutes les forces commerciales.

La seule ambition du « patron » de La Banque Postale, contrairement à ses allégations, est de s'émanciper du giron du groupe et de créer une « banque comme les autres ». Pourquoi veut-il accaparer les 6 000 premiers bureaux ? En réalité, le « patron » de La Banque Postale pourrait bien se contenter des 3 000 premiers.

Ramener le réseau à ce niveau de 3 000 « agences », c'est l'assurance d'atteindre très vite un coefficient d'exploitation conforme à la norme bancaire et aux engagements pris par le « patron » de La Banque Postale devant le Comité des Etablissements de Crédits et des Entreprises d'Investissement (CECEI).

Aujourd'hui, le coefficient d'exploitation est de l'ordre de 89% soit 20 points au dessus de la norme bancaire. Autrement dit, La Banque Postale pousse à la réduction du nombre de bureaux de Poste en gestion propre et à la mutualisation des centres financiers. Nous estimons qu'il est incompatible de vouloir conjuguer l'accessibilité bancaire, l'un des quatre piliers du service public postal, avec l'atteinte d'un coefficient d'exploitation de 70%.

La multiplication des partenariats fragilise La Banque Postale : Société Générale, Transactis, crédit à la consommation Oddo, Crédit Municipal de Paris et bientôt un autre partenaire pour l'IARD (assurances aux particuliers). C'est laisser entendre que l'expertise bancaire ne lui appartient pas puisqu'elle fait appel à des compétences externes pour mener à bien son métier de banquier.

Quelles solutions ?

« L'attachement des français à une présence forte de service public sur l'ensemble du territoire, appuyée sur sa culture spécifique, et permettant d'offrir un service de base à tous, conduit à privilégier une voie différente, plus en rapport avec les attentes de nos compatriotes, avec les préoccupations d'animation du territoire et d'égalité de tous devant le service public », tels sont les mots utilisés par la Fédération Bancaire Française (Livre blanc sur La Banque Postale - 9 mai 2005) à propos de la création de La Banque Postale.

C'est l'hommage du vice à la vertu ! Les banques ne veulent pas d'un nouvel établissement bancaire mais soulignent la valeur du réseau en termes de proximité et d'aménagement du territoire.

Le réseau est structurant et son « détricotage » serait lourd de conséquences. Pourquoi le directeur général, c'est-à-dire le numéro 2 du groupe, ne deviendrait-il pas le directeur du réseau ? Investi d'une nouvelle légitimité, le réseau quitterait son état de dépendance par rapport aux métiers. Son financement pourrait aussi être assuré par les métiers considérés alors comme des actionnaires obligés. Sans oublier, bien sûr, la remise à plat du financement des missions d'aménagement du territoire.

Il y a une autre solution. Nous pouvons admettre qu'il y a deux réseaux. L'un, fort de 11 000 bureaux, supportant l'essentiel du service public tandis que l'autre (6 000 bureaux) offre un réel potentiel de développement commercial.

Les identifier clairement sur la base de critères objectifs n'est pas simple car des établissements, notamment ceux situés en zone périurbaine, peuvent correspondre aux deux critères.

Le fonds de péréquation territoriale pourrait financer le « réseau public » sous réserve de l'abonder car sa dotation actuelle, 135 millions d'euros, est largement insuffisante. Est-il inconcevable de mettre à contribution les métiers et les 3 000 bureaux dits « rentables » ? Ce pontage financier est une nécessité.

La solution la plus simple à mettre en œuvre consiste à « arrimer » La Banque Postale au réseau, confortant ainsi ses missions de service public. Il faut des garanties législatives pour préserver l'ensemble du réseau. La loi de mai 2005 doit donc être modifiée.

La Banque Postale est la plus petite des banques françaises de détail : 3,9 milliards de fonds propres (50 milliards pour BNP/Paribas, 42 milliards pour le Crédit Agricole, 36 milliards pour la Société Générale...), 122 milliards d'actifs (1 817 milliards pour BNP/Paribas, 1 472 milliards pour le Crédit Agricole, 1 072 milliards pour la Société Générale...).

Néanmoins, La Banque Postale est assise sur un trésor : ses 250 milliards d'euros d'encours financiers soit plus que le Crédit Mutuel (171 milliards), que les Banques Populaires (100 milliards), que les Caisses d'Épargne (220 milliards) et quasiment autant que la Société Générale (271 milliards). Autrement dit, La Banque Postale est regardée avec envie d'autant que l'heure est aux restructurations et acquisitions (achat de Fortis par BNP/Paribas, rachat des filiales régionales de HSBC par le groupe Banque Populaire pour 2,1 milliards d'euros...).

La course à la taille critique est engagée. Le « patron » de La Banque Postale n'a qu'une idée en tête, se « pacser » avec un partenaire, considéré par lui comme présentable. Or, il a les yeux de Chimène pour les « rouges et noirs » de la Société Générale.

Face à ses velléités, il est plus que jamais pertinent, crise financière et de confiance obligent, de proposer un pôle public financier articulé autour de la Caisse des Dépôts et Consignations, de la Caisse Nationale de Prévoyance et de La Banque Postale (Cf. Projet FO Communication).

Attention :

Traiter l'avenir de La Banque Postale en occultant le réseau serait se fourvoyer. La force du pôle public reposerait, pour la banque de détail, sur l'utilisation d'un réseau dense, celui de La Poste.

Quel rôle pour le pôle public ?

Inutile de dire que dans la conjoncture économique actuelle, la mise sur pied d'un pôle public recevrait l'assentiment d'une large partie de la population. La Banque Postale aujourd'hui, c'est la confiance, des frais de gestion limités et l'assurance d'une prise en charge sérieuse du patrimoine des clients.

Le pôle public pourrait se voir investi, au-delà de son activité de banque de détail traditionnelle, de deux missions essentielles : la lutte contre l'exclusion financière et le droit au compte.

On estime qu'en France, 5 à 6 millions de nos concitoyens auraient des difficultés d'accès aux services bancaires (moyens de paiement) et au crédit (rapport de M. Georges Gloukoviezzoff, Université Lyon II).

En 2007, La Banque Postale versait 50% du RMI et 40% de l'allocation de parent isolé. Elle remplit déjà, et largement, sa mission de service public financier.

Il faut, si on renforce cette mission, que La Poste soit rémunérée par des systèmes de compensation idoines : taux de rémunération du livret A dérogatoire et révisable, système « pay or play » – dispositif qui est sujet à caution mais qui fonctionne plutôt bien aux Etats-Unis. Dans ce cas, la banque qui « ne joue pas le jeu » contribue à un fonds spécial.

Le micro crédit

La Banque Postale s'est déjà engagée dans cette activité en partenariat avec le Crédit Municipal Bancaire de Paris. La demande reste très forte en France. S'il y a une mission de service public financier à développer, c'est bien celle-ci !

Quels besoins d'investissement pour l'Enseigne et La Banque Postale ?

Il faut poursuivre et amplifier le plan de rénovation des bureaux de Poste mais surtout dégager des budgets pour entretenir le patrimoine (nettoyage, peinture, mises aux normes...).

Quant à La Banque Postale, son besoin de financement est à évaluer dans le cadre des missions qui pourraient lui être dévolues au sein du pôle public financier. Il est certain que des partenariats d'ingénierie seraient de nature, par un effet d'échelle, à réduire ses coûts, c'est tout le sens de l'accord avec la Société Générale pour la monétique. Il reste à identifier les véritables besoins.

N'oublions pas, hormis BNP/Paribas avec Fortis, que les banques françaises, dans leur activité de détail, ont une vocation nationale et encore peu internationale. Vocation renforcée par la crise financière...