FINANCER L'AVENIR: LA BANQUE AU SERVICE DES GENERATIONS (AVEC SLAWOMIR KRUPA, DIRECTEUR GENERAL DE SOCIETE GENERALE)

Hosted by Kokou Agbo-Bloua
Societe Generale's Head of Economics, Cross-Asset & Quant Research

EPISODE 36

Comment le système bancaire a-t-il évolué du simple mot « banc » – qui est à l'origine du mot "banque" jusqu'à l'actuelle institution sophistiquée qui alimente l'économie mondiale ?

Les banques sont bien plus que des institutions. Avec plus de 4 000 ans d'histoire, elles ont joué un rôle essentiel dans les révolutions industrielles, en transformant des rêves en réalité tout en s'adaptant aux besoins en constante évolution des clients à travers les générations. Des booms économiques aux crises, elles ont résisté à l'épreuve du temps, irriguant les financements dans l'économie et agissant comme un rouage essentiel de la société.

Les banques ont transformé l'alchimie des intérêts composés - la "8e merveille du monde" d'Einstein - en un moteur de croissance économique. Dans cet épisode de 2050 Investors, Kokou Agbo-Bloua explore le rôle essentiel des banques et les fondements du système bancaire mondial. À travers son analyse, il scrute le pouvoir des intérêts composés, l'histoire de la banque et l'évolution du business model et des cadres réglementaires. Mettant en lumière le rôle des banques en tant qu'intermédiaires financiers, Kokou décortique leur contribution au progrès sociétal et économique grâce au système à réserves fractionnaires.

Plus tard dans l'épisode, Kokou s'entretient avec Slawomir Krupa, Directeur Général de Société Générale, à l'occasion du 160e anniversaire de la banque. Slawomir explique comment Société Générale reste fidèle à sa mission première, qui consiste à combiner innovation et solidité dans son modèle d'entreprise. Il évoque l'accent mis par la banque sur le développement durable et la responsabilité, en soulignant son rôle essentiel dans le financement de l'économie, le soutien aux projets de transformation et l'offre de conseils stratégiques aux clients pour conduire ces développements. Il partage également son point de vue sur la façon dont le changement climatique et l'IA poussent les institutions à se réinventer.

Slawomir Krupa partage également son point de vue sur les perspectives, sur les opportunités et les défis liés à l'intelligence artificielle, et l'importance de s'adapter aux besoins en constante évolution des clients ainsi que la responsabilité fiduciaire des banques dans la construction de l'avenir.

Cet épisode est une exploration captivante du passé, du présent et du futur de la banque, offrant de nouvelles perspectives sur la manière dont cette institution millénaire continue d'influencer nos vies et nos économies.

SOCIETE GENERALE

2050 INVESTORS – EPISODE 36 SCRIPT

Financer l'avenir: la banque au service des générations (avec Slawomir Krupa, Directeur Général de Société Générale)

Kokou : Salut, Siri ! J'ai un petit casse-tête pour toi ! En combien de temps mes économies doubleraient-elles si je laisse les intérêts composés faire leur travail ?

Siri : Facile, même pas besoin de calculatrice ! Il suffit d'appliquer la règle des 72. Le nombre d'années multiplié par les taux d'intérêt doit être égal à 72.

Kokou : Exact ! La règle des 72, c'est l'astuce préférée des banquiers ! C'est un moyen facile de déterminer en combien de temps la valeur d'un investissement sera doublée, avec un taux d'intérêt fixe donné. Il suffit de diviser 72 par le taux d'intérêt.

Siri : Donc, si tu veux doubler ton capital en 10 ans, tu dois avoir un taux d'intérêt composé d'environ 7,2 %, puisque 72 divisé par 10 est égal à 7,2.

Kokou : Tout à fait. D'un autre côté, si on a un taux d'intérêt plus modeste, mettons de 4 %, il faudra attendre environ 18 ans pour doubler la somme placée, car 4 fois 18 égale 72.

Siri : 18 ans?! C'est pas rien !

Kokou : C’est marrant, ta réaction me rappelle cette déclaration de Warren Buffet : « Personne ne veut s’enrichir lentement ». C’est vrai que 18 ans, ça peut sembler long, mais on parle quand même de doubler son capital !

Siri : Ce qui prouve encore une fois que le temps, c’est de l’argent.

Kokou : Absolument ! Le concept de valeur temporelle de l’argent est vraiment essentiel. L’argent d’aujourd’hui a plus de valeur que l’argent de demain, parce qu’on peut le faire fructifier en l’investissant. Dans le monde de la banque, les intérêts sont l’une des forces les plus puissantes. Ce n’est pas pour rien qu'Albert Einstein a qualifié les intérêts composés de « huitième merveille du monde ». Il a aussi dit : « Celui qui le comprend s'enrichit ; celui qui ne le comprend pas, le paie ».

Siri : C’est intéressant. J’imagine que les banques s’y connaissent un peu en matière de “huitième merveille du monde”.

Kokou : On peut dire ça ! Les banques jouent sur les deux tableaux. Les épargnants s’enrichissent et les emprunteurs remboursent. Les banques sont des intermédiaires, qui exploitent le pouvoir des intérêts composés pour qu’au final, tout le monde y trouve son compte.

Siri : C’est intrigant. J’aimerais en savoir plus...

Bienvenue dans 2050 Investors, le podcast qui décrypte les tendances de l'économie et du marché pour relever les défis de demain.

Je suis Kokou Agbo-Bloua, responsable mondial de la recherche économique, cross asset et quantitative de Société Générale.

Dans cet épisode de 2050 Investors, nous allons enquêter sur le monde fascinant de la banque. La banque est un élément clé de la société et de l’économie mondiale : elle met en relation les investisseurs et les épargnants, finance les investissements dans les infrastructures, accorde des crédits aux entreprises ou des prêts hypothécaires, et bien plus encore. Nous allons voir quels sont les différents business models des banques, étudier leur évolution au cours de l’histoire, les conséquences du manque de contrôle des banques, et, enfin, le paysage réglementaire complexe dans lequel elles évoluent.

Et enfin pour envisager quel pourra être l’avenir de la banque, nous aurons l’honneur de recevoir monsieur Slawomir Krupa, PDG de Société Générale. Slawomir partagera ses idées et son point de vue uniques sur l’évolution des banques, et sur le rôle qu’elles pourront continuer à jouer dans un monde en transition - alors même que Société Générale célèbre cette année son 160ème anniversaire.

Démarrons notre enquête.

Kokou : Siri, est-ce que tu savais que le mot « banque » vient du mot italien « banco », qui veut dire banc ? Parce que les prêteurs sur gages de la Renaissance conduisaient leurs affaires sur les bancs des marchés.

Siri : ça n’a pas vraiment changé. Les banquiers aiment s’asseoir devant leur ordinateur pendant des heures et des heures.

Kokou : C’est pas faux !

Siri : Mais pour en revenir à notre sujet, l’énergie centrale qui alimente le système bancaire, ce sont les intérêts composés - la « huitième merveille du monde ».

Kokou : Eh oui ! C'est comme ça. Les épargnants gagnent des intérêts // et les emprunteurs paient des intérêts. Ce sont les deux faces de la même pièce. Et les banques, en tant qu’intermédiaires financiers, sont au milieu de tout ça. Elles mettent en rapport les épargnants et les emprunteurs, qu’il s’agisse de fonds de pension, de compagnies d’assurance, de consommateurs, d’entreprises et même de gouvernements ! Elles facturent un intérêt plus élevé sur les prêts qu’elles accordent aux emprunteurs que sur celui qu’elles paient aux épargnants, et c’est ce qui fait la différence. C’est ce qu’on appelle la marge nette d’intérêt.

Siri : Attends un peu. Facturer des intérêts, ce n’est pas censé être interdit, et même considéré comme un péché dans de nombreuses cultures et religions ?

Kokou : Si, tu as raison ! Certains considèrent que le profit sur les prêts d’argent est immoral parce que cette pratique pourrait conduire à l’exploitation.

J’ai trouvé un article intéressant de l’American Monetary Institute sur l’histoire des intérêts :

“Le concept d’intérêt est originaire de sociétés préurbaines, telles que la Mésopotamie [vers 2000 avant notre ère]. Dans ces sociétés, les prêts étaient consentis en graines, en animaux et en outils, et les intérêts reflétaient l’augmentation de la valeur du prêt initial. L’ancien système oriental a introduit l’imputation de l’usure sur les prêts métalliques, qui a ensuite été réglementée par les autorités centrales. Dans les cités-États grecques, l’usure sur les prêts de pièces de monnaie a entraîné des problèmes sociaux, ce qui a poussé Solon à mettre en œuvre des réformes.

Les philosophes et les penseurs religieux, dont Aristote et les scolastiques, critiquaient l’usure, tandis que divers codes juridiques et religions, parmi lesquelles le christianisme et l’islam, tentaient de réglementer ou d’interdire tout bonnement cette pratique. L’usure était considérée comme une utilisation abusive et antisociale du mécanisme de l’argent, l’argent étant considéré comme stérile et incapable de générer plus d’argent”.

Siri : Aujourd’hui, la finance islamique condamne toujours l’usure, appelé le “riba”.

Kokou : C’est vrai, Siri. Mais des mécanismes de financement alternatifs, comme les partenariats, le crédit-bail, ou les accords de participation aux bénéfices ont tout de même été développés sous le régime de la charia. Au fil du temps, l’intéressement est devenu une pratique largement acceptée ailleurs dans le monde, par le biais de contrats formels qui sont essentiels au développement économique et sociétal.

Prenons l’exemple du mot « mortgage », qui signifie « hypothèque » en anglais. Ce mot, qui date du 14ème siècle, est dérivé des mots français « mort » et « gage ». Une hypothèque, c’est donc littéralement un mort-gage.

Siri : C’est effrayant !

Kokou : C’est pas si sombre que ça en a l’air. Le terme « mort-gage » veut simplement dire que le gage prend fin - ou meurt - quand l’obligation est remplie // ou que le bien est saisi par forclusion. C’est une métaphore pour décrire la fin du contrat de prêt. Mais je suis d’accord, la sonorité est un peu inquiétante !

C’est vrai que toutes ces transactions comportent un risque, mais il ne faut pas oublier une chose : sans hypothèque, la plupart des ménages ne pourraient pas s’offrir de maison !

Siri : Merci pour l’explication. En ce moment, on a des cartes de crédit avec un taux annuel de 20 %. J’imagine qu’il vaut mieux laisser mon argent sur mon compte d’épargne - et m’enrichir tranquillement sans payer les intérêts des autres ?

Kokou : Oui, c’est un choix qui se défend, Siri. Mais n’oublie pas que les intérêts que tu payes sur un prêt ou une carte de crédit reflètent le risque que l’emprunteur ne puisse pas rembourser la dette. C’est ce qu’on appelle le risque de crédit ou la probabilité de défaut. Les intérêts indemnisent le prêteur au cas où il ne récupérerait pas son argent.

Siri : On en revient toujours là. Il n’y a pas de crédit gratuit !

Kokou : Eh oui, rappelle-toi : en matière de finance, il n’y a pas de repas gratuit ! Mais ce qu’il faut retenir, c’est que les banques agissent comme des catalyseurs. Elles sont au cœur de notre système économique. L’argent y circule comme le sang dans les artères, pour nourrir tous les organes de nos industries et de nos services. Sans leur action, c’est tout le système, toute notre économie, qui s’arrêterait. Les banques injectent des capitaux là où ils sont le plus nécessaires, alimentant la croissance économique et les grandes transformations sociétales.

Siri : C’est une métaphore intéressante ! C’est vrai que les banques ont été le moteur de grands événements historiques, comme les révolutions industrielles. Mais il y a aussi des crises !

Kokou : Tout à fait. Si on prend par exemple, la reconstruction de l’Europe après la Seconde Guerre mondiale - avec le plan Marshall en 1948, ou la bulle immobilière de 2008, qui a conduit à la crise des subprimes, la métaphore s’applique toujours. Un cœur doit être en bonne santé. S’il est obstrué par des blocages - comme les mauvaises créances - ça peut entraîner une crise cardiaque – et donc des mouvements de panique ou des crises bancaires. C’est ce qui s’est passé avec la faillite de Lehman Brothers.

Siri : En d’autres termes, être « la 8e merveille du monde » implique de grandes responsabilités !

Kokou : Bien dit. Pour maintenir la stabilité du système financier, les banques sont évidemment très réglementées. Mais avant de parler de cet aspect, je voudrais revenir sur le rôle crucial des banques : écoute bien les chiffres, ils sont édifiants.

En 2024, le site internet IBIS World a comptabilisé plus de 10 000 banques commerciales internationales à travers le monde. Statista, de son côté, affirme que les actifs bancaires mondiaux s’élevaient cette même année à plus de 183 mille milliards de dollars. Pour te donner une idée, ça

représente près du DOUBLE du PIB mondial. Les banques américaines, à elles seules, détenaient 24 mille milliards de dollars d'actifs, soit l'équivalent de 84 % du PIB américain.

Siri : Waouh ! Si on s'amusait à aligner des billets de 1 dollar correspondant à cette somme, on pourrait aller jusqu'à la lune – et faire plusieurs allers-retours.

Kokou : Et ce n'est pas tout. Si on regarde les derniers rapports de la Commission européenne, les banques européennes détenaient environ 32 000 milliards d'euros d'actifs, soit 220% du PIB de l'UE. Les États membres qui ont les actifs bancaires les plus importants en pourcentage du PIB sont la France - avec 9,3 mille milliards d'euros, soit 384 % de son PIB. Elle est suivie par l'Allemagne - avec 8,3 mille milliards d'euros, soit 241 % de son PIB. Puis de l'Italie - avec 208 % et de l'Espagne, en quatrième position - avec 215 %. Il est aussi intéressant de noter que les actifs des banques suisses représentaient 448 % de son PIB.

Siri : Ces banques pèsent vraiment lourd ! Je comprends mieux pourquoi on les qualifie de « Too big to fail » // trop grosses pour échouer !

Kokou : Exact ! Mais vu ces chiffres, tu te demandes peut-être pourquoi les banques européennes sont à ce point plus importantes que leurs homologues américaines, par rapport à la taille de leur économie ? Pour rappel, elles représentent 86 % du PIB aux États-Unis contre 220 % en Europe.

Siri : Tu as lu dans mes pensées !

Kokou : Il y a trois raisons principales à ça. Premièrement, l'Europe a un système financier centré sur les banques, alors que les États-Unis s'appuient plus sur les marchés de capitaux, comme les obligations et les marchés boursiers, pour financer les entreprises. D'après les rapports de la BCE, aux États-Unis, 80 % de la dette des entreprises est financée par le marché obligataire. En Europe, ce chiffre n'est que de 30 %. Les prêts bancaires représentent donc environ 70 % du financement des entreprises.

Deuxièmement, les banques européennes fonctionnent sur le modèle de la banque universelle. Ça veut dire qu'elles proposent une gamme complète de services : ce sont des banques commerciales, mais aussi des banques d'investissement et de gestion d'actifs. Aux Etats-Unis, c'est loin d'être la norme.

Enfin, la troisième différence de taille sur le marché hypothécaire américain est la présence d'entreprises parrainées par le gouvernement, comme par exemple Fannie Mae et Freddie Mac, qui détiennent ou garantissent 60 % des prêts hypothécaires. En Europe, il n'existe pas d'institutions équivalentes. Sur le vieux continent, les prêts hypothécaires restent dans les bilans des banques plutôt que d'être titrisés ou vendus à des investisseurs à la même échelle qu'aux États-Unis.

Siri : Ce qui explique que les banques américaines soient plus légères en actifs.

Kokou : Tout à fait. Il faut aussi se rappeler que les banques sont très diversifiées, et qu'elles peuvent prendre des formes multiples.

- D’abord, on a les banques de détail, qu’on connaît bien. Ce sont elles qui gèrent notre épargne, accordent des prêts personnels et nous permettent d'avoir une belle carte de crédit.
- Puis il y a les banques commerciales. Ce sont les banques incontournables pour les entreprises, qu’il s’agisse d’accorder des prêts, des crédits ou des services de trésorerie.
- Ensuite, on retrouve les banques d’investissement. Elles sont spécialisées dans les opérations financières plus importantes et complexes, comme les souscriptions, les fusions-acquisitions, la vente et la négociation de titres financiers.
- Et enfin, le big boss de tout le système bancaire : les banques centrales. Elles gèrent la monnaie nationale, supervisent le système bancaire et établissent la politique monétaire. Elles servent aussi de prêteur de la dernière chance, auquel les banques nationales empruntent et prêtent de l’argent.

Siri : On a parlé des banques centrales dans l’épisode « Fed up with carbon » !

Kokou : Bonne mémoire Siri ! Je te propose qu’on termine la première partie de cette enquête par un petit voyage dans le temps, pour survoler l’histoire de la banque.

Laisse moi regarder dans ma bibliothèque... Je crois que j’ai exactement ce qu’il nous faut...

Kokou : Ah voilà ! « L’irrésistible ascension de l’argent » de l’historien britannique Niall Ferguson. C’est une lecture fascinante. Tout comme les organismes biologiques qui évoluent et s’adaptent à leur environnement, les banques d’aujourd’hui sont le produit de milliers d’années d’évolution, de révolutions, de crises et de réglementations. Passons en revue quelques jalons majeurs qui ont marqué cette histoire.

Siri : Bonne idée !

Kokou : Le premier jalon, c’est le Code d’Hammurabi. Il a vu le jour en ancienne Mésopotamie, vers 2000 ans avant notre ère. C'est l’un des premiers codes de loi écrits, qui établit des règles relatives aux prêts et aux emprunts. Il prévoit même des plafonds de taux d’intérêt !

Siri : Donc, en gros, il s’agit de la première réglementation financière ?

Kokou : Oui, si on veut ! Faisons un petit bond jusqu’au 7ème siècle avant notre ère, pour aller en Lydie, une région qui correspond à la Turquie d’aujourd’hui. C’est là que le roi Crésus a créé les premières pièces d’or et d’argent standardisées, pour faciliter le commerce et les affaires.

Nous passons au deuxième jalon... Nous sommes à Florence, au 15ème siècle. La banque Médicis est considérée comme le berceau de la banque moderne, avec l’un des réseaux bancaires les plus sophistiqués d’Europe. Elle offrait déjà des services comme des prêts, des transferts d’argent, des opérations de change... et a permis de renforcer la fiabilité du commerce international.

Siri : C’est fou de se dire que c’était il y a 600 ans !

Kokou : Eh oui, le temps passe ! Troisième jalon. En 1609, les Hollandais ont introduit le système bancaire à réserves fractionnaires de la Banque d’Amsterdam. Ce concept novateur a permis aux

banques de prêter plus de capital que celui qu'elles détenaient, et donc de financer la croissance économique, mais aussi d'augmenter leur taille.

Siri : C'était un peu le « Supersize me » du secteur bancaire.

Kokou : C'est une manière de voir les choses, oui. Maintenant, pour la quatrième étape, cap sur l'année...

… 1694 ! Cette année-là, la Banque d'Angleterre a été créée et, avec elle, le concept de banque centrale. La Banque a commencé à émettre des billets de banque garantis par des réserves d'or. Le fameux système de l'étalon-or.

Siri : C'était l'âge d'or !

Kokou : Les quatre jalons suivants marquent des événements critiques pour l'histoire de la régulation bancaire. Ils ont tous fait suite à des crises majeures. En 1933, le Glass-Steagall Act a été adopté en réponse à la crise financière de 1929. Cette loi sépare les banques commerciales et les banques d'investissement, pour mieux protéger les consommateurs contre les spéculations risquées. Bon, il faut préciser qu'elle a été abrogée dans les années 90 à l'époque de la déréglementation bancaire.

Kokou : Puis, en 1971. Le président américain Nixon a mis fin à la convertibilité directe du dollar en or - et donc au système de l'étalon-or - en réponse à la guerre du Vietnam, qui avait épuisé les réserves d'or du pays. Cette décision, souvent qualifiée de « choc Nixon », a mis fin au système de Bretton Woods, et ouvert la voie à des taux de change flottants, où les monnaies sont évaluées en fonction de l'offre et de la demande.

Siri : La valeur des monnaies dépendait désormais de la crédibilité des gouvernements et des banques centrales.

Kokou : Fini l'âge d'or. Maintenant, l'étalon, c'est la crédibilité des gouvernements. C'est la naissance des monnaies fiduciaires, qui n'ont pas de valeur intrinsèque, à part la confiance que nous plaçons dans le gouvernement émetteur.

Un autre événement marquant a eu lieu en 1989, avec l'accord de Bâle. Cet accord a mis en place des normes réglementaires internationales, qui fixaient des exigences minimales de fonds propres pour les banques, dans le but de renforcer la stabilité.

Siri : Ce qui, entre nous, n'a pas permis d'éviter la grande crise financière de 2008 et la faillite de Lehman Brothers...

Kokou : C'est vrai. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle d'autres règlements ont été mis en place après 2008. La dernière mise à jour, Bâle III, date de 2013 - et la mise en œuvre de Bâle IV commencera le 1er janvier 2025. D'autres règlements ont aussi été appliqués, comme la loi Dodd-Frank et la règle Volcker.

Et, pour terminer, 2015. L'Accord de Paris a marqué un tournant majeur : non seulement pour le climat, mais aussi pour la finance. Les banques se sont mobilisées pour soutenir les initiatives vertes, avec de nouveaux produits comme les obligations vertes et les fonds durables.

Siri : Rendre la planète plus verte avec des billets verts !

Kokou : Oui, les banques ont un rôle crucial à jouer dans le financement de la transition énergétique.

Siri : 4 000 ans d'Histoire et elles sont toujours dans la place ! Tout baigne.

Kokou : ça y est, on a fini notre voyage dans le temps ! Pour citer Maya Angelou : « Vous ne pouvez pas vraiment savoir où vous allez tant que vous ne savez pas où vous avez été ! »

Siri : J'en ai une autre pour toi : « Ceux qui ne peuvent se rappeler le passé sont condamnés à le répéter » C'est de George Santayana.

Kokou : J'aime beaucoup ! S'il ne faut retenir qu'une seule chose, c'est que notre système financier a évolué du troc à l'étalon-or, pour aboutir au système bancaire à réserves fractionnaires en place aujourd'hui. Le système à réserves fractionnaires, c'est vraiment le principe de base de la banque. Il permet aux institutions financières de prêter plus que leurs réserves réelles, ce qui crée de l'argent par effet multiplicateur, et permet aux banques de financer la croissance économique massive que nous avons observée au siècle dernier.

Siri : Mais ce n'est pas sans danger. Il y a un risque de panique bancaire, si les investisseurs perdent confiance et veulent récupérer tout leur argent d'un coup.

Kokou : Tu as raison. En gros, les banques collectent des dépôts à court terme pour financer des actifs illiquides à long terme. C'est ce qu'on appelle la transformation de maturité. C'est pour prévenir ces crises cardiaques métaphoriques que des réglementations comme le Glass-Steagall Act et Bâle III, qu'on a évoquées plus tôt dans l'épisode, ont été mises en œuvre.

Siri : Une sorte de pacemaker pour temporiser la prise de risque ?

Kokou : C'est une bonne comparaison. Et il y a toute une série de réglementations importantes qui fonctionnent comme des pacemakers pour assurer, justement, la survie du système bancaire :

1. Tout d'abord, le ratio de liquidité à court terme (ou LCR). C'est le fonds d'urgence. Il permet aux banques de disposer de suffisamment d'actifs liquides pour se maintenir à flot si elles sont confrontées à des chocs de liquidité à court terme.

2. Ensuite, on a le ratio structurel de liquidité à long terme, ou ratio NSFR. Il assure la stabilité à long terme en exigeant un financement stable et adapté jusqu'à un an.

3. On a aussi le ratio de levier. C'est comme une ceinture de sécurité, qui limite les emprunts excessifs et oblige les banques à maintenir une base de capital afin de garantir la stabilité.

4. Enfin, on peut citer le cadre des actifs à risques pondérés, ou RWA. Ce cadre évalue le risque des actifs d'une banque, et fixe le montant minimum de capital dont elle a besoin pour résister aux stress financiers qui peuvent survenir.

Siri : Waouh ! Je me demande comment elles vont pouvoir survivre avec tout ça !

Kokou : Tu sais, certaines banques ont survécu pendant des siècles en s'adaptant et en choisissant la bonne voie. Elles ont tout vécu – fléaux, guerres, krachs boursiers – et elles sont toujours debout !

Siri : La clé, encore une fois, c'est l'adaptabilité. Mais qu'en est-il de l'avenir ? On a notre lot de défis à relever : le changement climatique, le vieillissement de la population, la numérisation des banques ou encore l'intelligence artificielle... Comment les banques vont-elles réussir à s'adapter ?

Kokou : Ce sont d'excellentes questions, qui m'amènent à présenter notre invité du jour : monsieur Slawomir Krupa, PDG de Société Générale. Société Générale est l'un des principaux groupes de services financiers européens. Cette banque a été créée en 1864. Et elle compte aujourd'hui plus de 1,5 mille milliards d'euros d'actifs, opère dans 65 pays et emploie 126 000 collaborateurs.

Kokou

Bonjour Slawomir.

Slawomir

Bonjour Kokou.

Kokou

Merci beaucoup d'avoir rejoint l'émission. Nous sommes ravis de t'avoir parmi nous aujourd'hui pour partager ta vision sur l'avenir du secteur bancaire. Mais avant d'entrer dans le vif du sujet, pourrais-tu nous raconter comment a commencé ton parcours chez Société Générale ?

Slawomir

En fait, j'ai rejoint Société Générale à la fin de mes études, pour travailler à l'Inspection Générale. C'est un service caractéristique des banques françaises, avec beaucoup de contrôles et une composante d'audit. C'est comme ça que j'ai commencé. Donc un peu par hasard, pour être tout à fait honnête.

Kokou

Excellent. Et, cette année, Société Générale fête ses 160 ans. Quel est ton secret de longévité ?

Slawomir

Je crois que le secret de sa longévité, c'est qu'elle a été créée par des entrepreneurs qui avaient un objectif très clair: celui de soutenir les changements révolutionnaires qui se produisaient à l'époque. De soutenir la transformation liée à la révolution industrielle dans la deuxième moitié du 19ème siècle. Ils avaient dès le début cette idée que les banques soutiennent ceux qui transforment l'économie, qui innovent, qui investissent, et qui prennent des risques et que nous sommes là pour soutenir leurs efforts, leurs rêves, et leur vision de l'avenir.

Cette vision d'origine, le fait de penser notre mission et notre entreprise comme un rouage de l'économie du changement, au service de ceux qui font bouger les choses, le fait d'en avoir fait notre cœur de métier, c'est ça qui a été vraiment visionnaire. Je veux dire, c'est la raison d'être la plus noble de la banque ! Et je pense que pendant ces 160 dernières années, on est restés fidèles à cette vision. Bien sûr on a aussi, de notre côté, beaucoup innové pour faire de mieux en mieux et aider nos clients à atteindre leurs objectifs et, encore une fois, à réaliser tout leur potentiel. Je pense que c'est ça le vrai secret de notre longévité. C'est d'avoir su rester fidèle à notre mission d'origine depuis 160 ans.

Kokou

Eh bien, c'est fascinant. Cela fait presque deux siècles. Mais notre podcast s'appelle 2050 Investors. Comment prépares-tu la banque pour l'avenir, pour 2050 ou même pour les 160 prochaines années ?

Slawomir

Je pense que dans l'état actuel des choses, parce qu'évidemment - les 160 dernières années ont été faites d'une multitude de hauts et de bas, de crises et de nouvelles opportunités, de phases de développement et de croissance rapides, de phases plus difficiles, de temps d'introspection, etcetera. Et – je te remercie d'avoir formulé la question comme ça – je pense que notre stratégie doit s'inscrire dans les prochaines décennies, et non pas dans les trois prochaines années.

C'est pour ça que, quand on a préparé notre dernière feuille de route, actuellement en cours d'exécution, on a insisté sur l'importance d'avoir le bon niveau de capital. Parce que oui, la matière première de la banque, la ressource rare fondamentale qui fait marcher l'activité quotidienne des banques, c'est le capital. Il faut en avoir assez pour ne pas être trop dépendant de tous les cycles, et dans un business qui est fondamentalement de la prise de risque, d'avoir les moyens d'absorber les

fluctuations des marchés, les succès et les difficultés de nos clients, etcetera, dans l'ensemble des pays où nous sommes présents. Et donc, être une banque solide, avec des fondations solides avec le bon niveau de capital, c'est vraiment le prérequis de base.

Donc on est sur cette voie, et j'espère que mes successeurs - et nos successeurs - permettront de renforcer cette idée qu'il faut être solide, pour pouvoir transmettre cette robustesse à nos clients et pour notre propre avenir. Il nous faut avoir un maximum de flexibilité, d'un point de vue stratégique, pour être très compétitif, et pour soutenir nos clients de manière, j'ai envie de dire, très agressive, mais aussi pour soutenir notre propre histoire. Il nous faut être forts pour soutenir une histoire qui est forte. Et c'est vraiment la priorité numéro un.

Et la deuxième chose – évidemment ça pourrait durer des heures mais je dois rester bref - la seconde priorité stratégique pour le futur, c'est de tout faire pour assurer la pérennité de la banque. Donc, la première chose dont on a parlé, c'est le capital. La deuxième chose, c'est comment on va s'organiser. Dans quelle technologie on va investir pour s'adapter à tous les changements majeurs, et massifs, qui nous attendent ? Que ce soit en raison de la transition énergétique, ou de la révolution qui se profile avec le développement de l'IA. Comment on va s'assurer, si on se place du point de vue de la culture de l'entreprise, de l'état d'esprit des collaborateurs, et aux vues de notre base technologique, et des solutions technologiques qu'on va avoir à notre disposition, comment on va s'assurer d'être prêts à saisir ce changement et à aller de l'avant lorsque ces phénomènes se produisent, pour ne pas être à la traîne par rapport à nos concurrents, ni aux attentes de nos clients.

On doit se poser la question de savoir comment être le plus adaptable possible. Et encore une fois, ça va passer d'abord par la culture de l'entreprise et par l'état d'esprit de nos collaborateurs, puis par la technologie. Comment faire pour être capables d'adopter le changement, plutôt que de le subir ?

Kokou

C'est vrai que c'est une bonne façon de le dire. Il s'agit donc de se mettre dans une situation où il est possible d'avoir le choix plutôt que d'être contraint, ou d'avoir des choix limités dans la prise de décision.

Slawomir

Absolument ! Je pense qu'en psychologie - je ne suis pas un expert en la matière - mais c'est un concept bien connu en psychologie, il y a plusieurs types d'état d'esprit. Quand on regarde quelque chose, on peut se focaliser sur toutes les contraintes, les limites qu'elle implique. Mais avec un autre

état d’esprit, on peut, tout en regardant exactement la même chose, y voir des opportunités et des possibilités. Si j’utilise cette image, c’est parce que c’est extrêmement important, surtout pour une banque, pour n’importe quelle entreprise aussi, mais surtout pour une banque, d’être dans ce deuxième état d’esprit. Quand un événement se produit, même si, à première vue, il ressemble à une mauvaise nouvelle - ça peut être un durcissement de la réglementation, un problème sur le marché, ou autre chose, il faut être capable de raisonner de manière structurelle et d’identifier les opportunités et les possibilités qu’on peut tirer de ce défi.

Kokou

Je pense que tu fais référence à l'état d’esprit de progression ou growth mindset contre celui de la pénurie, scarcity mindset. Cela me fait penser à cette citation qui dit : “Nous n’héritons pas de la Terre de nos ancêtres, nous l’empruntons à nos enfants”. Cela m’amène à la deuxième question, celle à propos du changement climatique. Il a été défini par de nombreux dirigeants mondiaux comme une menace existentielle pour l’humanité. Comment les banques peuvent-elles jouer un rôle plus déterminant dans le financement de la transition énergétique ?

Slawomir

Tout d’abord, je tiens à dire que je partage l’opinion selon laquelle le changement climatique est une menace existentielle pour nous. Malheureusement, nous en avons la preuve, on peut le constater de plus en plus chaque jour. Il suffit de regarder autour de nous, le risque climatique se manifeste déjà de manière très concrète dans la nature. On peut donc partir de ce constat. Mais il y a deux volets à examiner. Quand on est une banque comme la nôtre, avec des dizaines années de leadership et d’histoire dans le domaine du pétrole, du gaz et des ressources naturelles, on doit commencer par remettre en question notre rôle dans ce secteur. Avant d’aider au développement et à la construction d’un monde plus durable, on doit d’abord se poser la question de savoir si nos activités actuelles sont utiles ou non à la planète. C’est pour ça que, de ce point de vue, on a pris des décisions audacieuses. On a freiné certaines de nos activités. Et ça n'a pas été facile, parce que c’était une vraie rupture. On l’a vu tout à l’heure, on a une mission, une vision, qu’on suit depuis des décennies, et qui a toujours été celle de soutenir nos clients. Et tout d’un coup, on a dû prendre des décisions difficiles. On a stoppé certaines de nos activités, on a arrêté de collaborer avec des clients, comme par exemple des pure players de l’extraction de combustibles fossiles, parce que leur activité était par nature contraire à la transition énergétique.

Et donc c’est ce qu’on a fait. On a commencé par accepter la position scientifique, selon laquelle on n’a pas vraiment besoin de nouvelles capacités, de nouveaux chantiers de production de pétrole et de gaz dans le contexte de cette transition. Et c’est un fait scientifique fondamental. Une fois qu’on accepte cette idée, on doit réduire notre empreinte en amont. Et donc c’est une première chose, le

fait de remettre en question nos activités. Et ça vaut pour une banque, mais ça vaut aussi pour n'importe quelle entreprise, n'importe quelle entreprise pétrolière et gazière, mais aussi toutes les autres entreprises. Se demander si leurs activités ont une incidence positive ou négative. C'est impératif. Il faut commencer par évaluer son impact actuel. Si on regarde les banques, c'est un peu spécial parce qu'elles ont une position, dans ces chaînes de valeur, elles sont au cœur de la production de nouvelles technologies. Comme tu le sais, on finance les énergies renouvelables depuis 30 ans, depuis les années 90, à une époque où c'était beaucoup plus risqué et beaucoup plus rare qu'aujourd'hui. Donc on a toute cette expérience, cette compréhension des technologies, cette compréhension des mécanismes de transition, et on est en capacité, encore une fois, de prendre des risques spécifiques, y compris des risques technologiques, pour soutenir la transition. Et quand on a cette capacité, on a le devoir évidemment d'agir en conséquence.

On a toute cette expertise qu'on peut mettre à profit pour soutenir la transition de nos clients, mais aussi la transition globale des économies. Je pense qu'ici, on doit bien garder à l'esprit que ça va prendre du temps, qu'il faut y aller par étapes. Il y a une idée qui est parfois mise en avant par, disons, des voix plus radicales de la société - et qu'on me comprenne bien, ces voix ont bien sûr leurs vertus dans l'ordre global des choses. Mais il y a cette idée un peu radicale selon laquelle on pourrait faire cette transition du jour au lendemain. Et cette idée est profondément fausse. Alors oui, il est vital de pousser l'opinion à réfléchir davantage à l'urgence climatique. Mais le problème, c'est qu'on ne peut pas non plus ignorer la réalité. Je veux dire par là que le coût social, le coût politique, d'aller trop vite pourrait dépasser le coût associé au risque climatique à court terme. Et donc ce qu'il va falloir trouver, encore une fois, c'est un équilibre entre ce risque radical à court terme, et le risque tout aussi radical du changement climatique, à plus long terme. Il faut trouver cet équilibre pour tracer une forme de voie optimale. Et c'est pour ça que c'est compliqué.

Kokou

Oui, c'est assez incroyable, ce défi d'avoir des priorités à court terme et ces risques importants sur le long terme qui doivent également être optimisés. En fait, cela m'amène à la question suivante, au sujet du temps. Au fil du temps, les générations vont et viennent. Comment les banques s'adaptent-elles et restent-elles pertinentes face aux besoins et aux exigences en constante évolution de chaque génération de clients ?

Slawomir

Je pense, comme je l'ai évoqué plus tôt, qu'on y arrive en étant profondément ancré dans la société, dans l'économie, en étant un rouage de ces changements de système. On a commencé par des machines à vapeur. Aujourd'hui, on se lance dans l'IA. Tout ça sur une période de, disons, 150 ans. En étant au cœur de l'économie, en accompagnant ces changements au quotidien, à un niveau très

granulaire et en soutenant les clients, comme on le fait parfois, ou je devrais dire très souvent, pendant des décennies. On a beaucoup de clients qu'on soutient depuis un siècle. Bien sûr, au début, on ne finançait par leurs voitures en leasing, mais peut-être qu'on finançait leurs chevaux. Je dis ça au hasard, mais le fait est qu'on était déjà là. On était là pour répondre à leurs besoins à la fin du 19ème siècle. Et on est toujours là aujourd'hui pour les aider à relever leurs défis actuels. Et c'est comme ça, en étant le plus proactif possible au quotidien, qu'on reste pertinents. Mais en particulier pour Société Générale, je pense que ce qui était vraiment visionnaire - et je remercie nos prédécesseurs pour cela, les gens qui dirigeaient cette banque il y a 20, 30, 40 ans - c'est qu'au fur et à mesure des évolutions du monde, ils ont pris leurs responsabilités en s'efforçant toujours de trouver des solutions pour relever les nouveaux défis à mesure qu'ils se présentaient.

Et l'un des exemples les plus concrets et les plus parlants, c'est que le financement de projet a été, en quelque sorte, inventé chez Société Générale il y a 40 ans, parce que quelqu'un a réalisé que, quand il faut investir massivement dans des infrastructures ou des grands projets énergétiques, par exemple, on ne peut pas financer ça par un découvert sur son bilan, pour prendre un exemple extrême. Donc il a fallu trouver un nouvel ensemble de paramètres et de techniques bancaires pour répondre à ce type de besoins qui s'inscrivent sur une très longue durée. Personne ne voulait prendre le risque de les financer à l'époque, et c'est encore trop souvent le cas aujourd'hui. C'est de là qu'est venu le besoin de disposer de fonds propres bancaires spécifiques pour couvrir ce type de projets. Il a fallu trouver comment gérer ces investissements qui seront remboursés sur une très longue période, avec cette idée qu'il va falloir contractualiser les flux de trésorerie futurs par exemple. Et c'est cette modélisation différente des risques de crédit qui va permettre les investissements. Donc voilà : être au cœur de l'action, en prenant la responsabilité de faire partie de la solution. Je crois que ça répond à ta question, et que c'est l'attitude qu'on doit adopter aussi face au changement climatique.

Maintenant, comment on peut être à la fois au cœur de cette transition, de ce changement, tout en trouvant de nouvelles solutions ? C'est aussi pour ça qu'on a créé ce fonds, ce fonds d'investissement, dans lequel on veut engager un milliard d'euros, ce qui est assez inhabituel pour une banque. Si on fait tout cela, c'est parce qu'on est convaincus qu'aujourd'hui, si on veut soutenir des initiatives audacieuses, qui permettent de trouver des nouvelles solutions technologiques de lutte contre le changement climatique, ou de captage du carbone par exemple, il va falloir prendre plus de risques. Des risques actions, avec toute l'expertise qu'on a. C'est encore un exemple de ce qu'on peut faire.

Kokou

Eh bien, c’est très intéressant, c’est le concept de darwinisme ou de la capacité à s’adapter au changement et aussi à sortir des sentiers battus, à regarder les éléments qui n’existaient pas auparavant. Passons à la question suivante. De toute évidence, les banques continuent de faire face à d’importantes contraintes réglementaires, qui exercent des pressions sur leurs fonds propres, sur leur bilan, et même sur le funding. Tu en as mentionné quelques-unes. Quelles mesures les banques doivent-elles prendre pour s’adapter ? Presque d’un point de vue darwinien au sens « capacité d’adaptation à leur environnement », en particulier à l’environnement réglementaire, et s’assurer qu’elles seront plus fortes pour l’avenir ?

Slawomir

Oui, c'est vraiment au cœur de nos défis pour l’avenir. Je ne vais pas répéter ce que tu viens de dire, c’était très bien formulé. En fin de compte, la façon dont je conçois tout ça, la façon dont je modélise ça dans ma tête, si tu veux, c’est qu’on doit se concentrer sur les domaines où on apporte le plus de valeur, sur les domaines où notre rôle est le plus spécifique. Je m’explique. Si les contraintes s’accumulent autour de nous – on peut prendre l’image de requins qui nous encerclent – et que ces requins représentent le changement, les contraintes en constante évolution. Ce ne sont pas nos concurrents. Un requin va être, par exemple, la révolution technologique massive qui se profile à l’horizon. Un autre, les contraintes réglementaires, qui créent des inégalités concurrentielles, pas tant par rapport aux autres régions, mais surtout par rapport à d'autres acteurs. C’est là qu'il s’agit de se poser la question de savoir quel est notre atout majeur, où est-ce qu’on va pouvoir continuer à apporter le plus de valeur ? Et au contraire, que gère-t-on aujourd’hui, qui puisse être, peut-être géré par quelqu’un d’autre à l’avenir ?

Plus concrètement, je suis convaincu que notre point fort, c’est notre capacité à comprendre les besoins bancaires et les besoins d’investissement de nos clients dans leur ensemble, sans nous limiter à un seul secteur vertical, à un secteur particulier ou à une zone géographique donnée. Aujourd’hui, les banques, nous sommes les seules entités capables de regarder un client qui est actif dans, je ne sais pas, 60 pays à travers le monde, dans des activités diversifiées, et de comprendre ses besoins à l’échelle mondiale, et d’être capables, et de vouloir l’accompagner dans son développement partout dans le monde. Aujourd’hui, personne d’autre que les banques ne peut faire ça. Peut-être que c’est ancré dans notre nature, et que ça renvoie à la mission et à l’objectif fondamental dont j’ai parlé au début. Si on se concentre là-dessus, peut-être que dans 20 ou 30 ans, nous ne détiendrons plus une partie des dettes privées. Si je pousse le raisonnement plus loin, peut être que toute la dette privée sera détenue par des acteurs de crédits privés qui détiendront l’intégralité du bilan de l’économie mondiale, c’est une possibilité. Mais nous resterons les opérateurs du client. Nous serons toujours les souscripteurs de ce risque. C’est nous qui l’appréhenderons le mieux dans sa globalité.

Et ensuite, on canalise ces risques vers là où il y a de la capacité de bilan. Maintenant, même si c'est plus complexe et plus difficile d'imaginer ça pour les marchés de capitaux, on peut tout de même faire un parallèle sur la partie prise de risque. Encore une fois, aujourd'hui, nous sommes les meilleurs pour exploiter ces mécanismes – même si une nouvelle concurrence émerge dans ce domaine – peut-être qu'on est les meilleurs teneurs de marché, animateurs de marché, justement grâce à cette compréhension globale, à notre capacité globale. Mais peut-être que la prise de risque sous-jacente gagnerait à être transférée à des investisseurs finaux, si je puis dire. C'est un peu comme ça que je vois les choses. Encore une fois, on joue ce rôle de rouage : on est capables de soutenir les clients, mais aussi d'évaluer la nécessité de prendre des risques, là où se trouve la capacité de risque. Et on pourrait dire la même chose des ressources. Les banques françaises dépensent, je crois, plus de 25 milliards d'euros, dans la technologie. Est-ce qu'il serait préférable que cinq, ou six, acteurs différents, dépensent 25 milliards dans la technologie tous les ans, chacun dans son coin ? Ou est-ce que, à un moment donné, un géant spécialisé dans la technologie va émerger, qui pourra gérer plus efficacement ces 25 milliards, ou probablement ces 15 milliards au lieu de 25 ?

Ce qui me paraît clair, c'est qu'on gagnera tous à tirer parti de nos forces spécifiques. Et on va devoir être très clairs sur quelle est notre spécialité à nous, et sur la valeur ajoutée que nous, les banques, allons pouvoir apporter. Encore une fois, je pense qu'il s'agit de cette capacité à comprendre les besoins bancaires et le risque global, dans un territoire particulier, pour un client particulier, pour un secteur particulier, puis d'être capable d'intégrer ce service en fonction de la capacité des acteurs impliqués.

Kokou

Cela me rappelle l'organisation du travail dans le Taylorisme. Ce que tu dis, c'est qu'il pourrait y avoir une meilleure et différente répartition des activités dans l'ensemble du système bancaire sur les services clients, et cetera.

Slawomir

Oui, disons, pour que ce soit un peu plus clair, qu'on allègerait beaucoup de contraintes réglementaires si on optimisait mieux ces processus. Parce qu'encore une fois, la plupart des contraintes de capital et de liquidité, qui sont bien sûr les principales contraintes pour une banque, seraient automatiquement externalisées vers d'autres acteurs qui ont cette capacité de détention de risque.

Kokou

Oui, très intéressant. Juste 2-3 questions supplémentaires car nous manquons de temps. Tu as parlé de perturbation. Le fondateur du Forum économique mondial a qualifié l'IA de moteur clé, derrière la quatrième révolution industrielle. Nous savons que Société Générale a joué un rôle important dans la première révolution industrielle. L'IA, selon ta vision du monde, est-elle une menace autant qu'une opportunité pour le secteur bancaire ?

Slawomir

Ah, c'est une question très difficile ! D'ailleurs je serais curieux d'avoir ton point de vue, mais en tout cas, en ce qui me concerne, je trouve très difficile aujourd'hui d'appréhender conceptuellement, intellectuellement, le dénouement de cette révolution. Savoir si elle se soldera par la fin de l'emploi, avec chaque tâche effectuée par une forme d'intelligence artificielle. Je ne sais pas où ça va nous mener, ni ce que ça peut impliquer sur notre rôle plus large en tant qu'humains sur cette planète. Sans en arriver jusque-là, parce qu'on a encore plusieurs décennies avant d'envisager un scénario comme ça, je pense que c'est clairement une opportunité. Déjà, en termes d'efficacité, parce que je pense que tout le monde, n'importe quelle industrie, n'importe quel secteur peut en bénéficier. En particulier dans les banques, on a un grand nombre de processus industriels qui ne sont pas vraiment optimisés, parce qu'on a des systèmes, plus ou moins avancés, dont l'architecture originale date d'une quarantaine d'années. Ils sont beaucoup moins optimisés que dans la plupart des autres secteurs, parce qu'au final, aux yeux des industriels, les banques c'est surtout de l'IT d'une certaine manière, n'est-ce pas ?

Donc on a beaucoup de processus non optimaux, avec des discontinuités et des actions manuelles à faire. Donc, de ce point de vue, je pense que l'IA sera une énorme opportunité pour être plus efficaces. Je pense que c'est très important, parce que nous, dans notre secteur, on a probablement été un peu paresseux. On n'a pas été autant challengés que tous les autres secteurs, malgré tout le bruit autour des fintechs et tout le reste, sûrement en raison d'une sorte de muraille réglementaire. On est comme dans un village, dans un village médiéval fortifié par des murs très hauts remplis de réglementations. Ça nous a poussés à être un peu paresseux. On n'a pas été trop mis au défi, sauf ici et là sur quelques pans de nos chaînes de valeur, mais pas en profondeur. Maintenant, si au sein de ce village, l'un d'entre nous comprend tout le potentiel de l'IA en termes d'efficacité, et là je ne parle même pas des processus de démarche commerciale, ce qui serait évidemment une deuxième vague de changement à mon avis. Mais si une personne dans le village se rend compte de tout ce potentiel avant les autres, alors ça va créer des perturbations massives dans le village. Ce sera beaucoup plus difficile à gérer, parce que, dans ce village, on est tous en concurrence pour nos investisseurs.

Et cette dynamique concurrentielle pourrait être soudainement, déséquilibrée si un acteur peut économiser 10, 15, ou 20 % des coûts et améliorer de 20 points le coefficient d'exploitation parce qu'il l'a compris avant les autres. C'est donc à la fois une opportunité, mais aussi un défi. On ne peut pas se permettre d'être en retard là-dessus.

Kokou

Oui, fascinant. Les murs sont un peu comme une résistance au changement d'une certaine manière. Ici, tu pourrais avoir une opportunité de changement au sein même du village, ce qui peut perturber son équilibre.

Slawomir

Oui, c'est vraiment intéressant.

Kokou

Slawomir, je te propose de terminer par une question plus personnelle.

Slawomir
Bien sûr je t'écoute !

Kokou
Qui a eu une influence majeure dans ta vie et ta carrière et a contribué à faire de toi le leader que tu es aujourd'hui ?

Slawomir

J'ai envie de répondre que c'est la plupart des gens pour qui j'ai eu l'honneur et le privilège de travailler, ou avec qui j'ai travaillé. Je suis un peu une éponge. J'écoute, j'observe beaucoup les autres. C'est quelque chose que j'ai fait toute ma vie, et je continue à le faire aujourd'hui. Je n'hésite pas à me remettre en question. Il n'y a pas une nuit où je me couche sans réfléchir à ce qui s'est passé pendant la journée, je rumine un peu ce qui s'est passé et j'essaie de me demander : "OK. Qu'est-ce que j'aurais pu mieux faire ? Comment est-ce que j'aurais pu être plus à l'écoute, ou faire les choses de manière plus efficace, être mieux préparé à telle réunion ?" Et cet état d'esprit, c'est ce qui me permet d'absorber les bonnes pratiques des gens autour de moi. Et encore aujourd'hui, encore une fois, mes collaborateurs, les clients bien sûr aussi, sont une source majeure d'inspiration. Donc pour répondre à ta question, c'est vraiment toutes les personnes avec qui j'ai pu travailler.

Je suis convaincu qu'on peut apprendre chaque jour de tout le monde, simplement en osant le faire, en prenant le temps d'ouvrir nos yeux et nos oreilles sur ce qui se passe autour de nous. L'inspiration est partout, tout autour de nous.

Kokou

Oui, incroyable. Je pense que ce que tu viens de dire me rappelle cette idée de rapport entre les générations et le temps. C'est presque comme s'il y avait un passage de relais entre les idées de leadership et les compétences, d'une génération de leaders à l'autre, qui forgent leurs propres points de vue et idées en apprenant de leurs prédécesseurs.

Slawomir

C'est ça, absolument. Ce que tu viens de dire est très important, parce que ça soulève cette question de responsabilité qu'on a tous. Tu es un vrai atout pour notre banque, et on est très fiers de te compter parmi nous, mais tu as, et on a tous la responsabilité, où qu'on soit, de transmettre ces connaissances, cette expérience et cette vision qu'on a tous, aux personnes qui travaillent avec nous, à la jeune génération bien sûr, parce que c'est comme ça qu'on va leur donner la base à partir de laquelle ils vont construire leur propre vision – et les amener plus loin, à un meilleur niveau que celui qu'on a atteint. Et espérons bien meilleur, surtout du point de vue des risques climatiques. ~~Absolument.~~

Kokou

Cela me rappelle la devise de Société Générale, « c'est vous l'avenir ». Avant de finir cet entretien, quels conseils ou quelles réflexions donnerais-tu à nos auditeurs pour le futur ?

Slawomir

Je pense que c'est vraiment cette combinaison, d'être conscient de ce qui se passe et d'être honnête avec nous-mêmes, qui est fondamentale. On ne peut rien accomplir de grand, ni relever aucun défi majeur, si on ne part pas d'une prise de conscience sincère. Sans se raconter d'histoires. C'est vrai pour Société Générale aujourd'hui, c'est vrai pour le secteur bancaire, c'est évidemment vrai pour le monde du point de vue de la transition climatique, du risque climatique. C'est donc à partir de cette prise de conscience, de cette perspicacité, qu'on doit aborder la situation. Et puis on doit croire en nous, en tant qu'espèce et en tant que banque, en tant qu'industrie, en tant que pays, en tant que tout ce qui nous définit. On doit croire, qu'on peut changer les choses, qu'on peut améliorer les choses. C'est ce que notre espèce a toujours fait à travers l'histoire, et ça ne doit pas

s’arrêter là. Parce que le pire, c’est la combinaison d’un manque de conscience et d’une certaine forme, disons, de peur, d’anxiété et de dépression quand on envisage l’avenir. Cette combinaison est mortifère, elle ne peut nous mener nulle part. Au contraire, c’est en alliant la prise de conscience à une certaine forme d’espérance et de conviction qu’on pourra y arriver.

Kokou

Ce que tu viens de dire me rappelle ce que disait Roosevelt : « La seule chose dont nous devons avoir peur , c’est de la peur elle-même. »

Slawomir
Absolument.

Kokou
Slawomir, merci beaucoup, pour ces paroles inspirantes et cette discussion. Ce fut un plaisir de t’avoir sur 2050 Investors.

Slawomir

Le plaisir était pour moi Kokou ! Merci beaucoup et à bientôt !

Pour conclure, voici quelques points clés à retenir. Quand on pense à l’avenir de la banque et aux défis qui attendent le secteur, une chose est claire : l’action des banques reste plus vitale que jamais. Ce sont des partenaires de confiance pour protéger l’argent des clients, fournir des conseils, soutenir leurs objectifs et les aider à transformer leurs rêves en réalité, qu’il s’agisse d’acheter une maison, de démarrer une entreprise ou de planifier l’avenir.

C’est un rôle que les banques ont joué pendant des siècles et qui a prouvé qu’elles savent résister à l’épreuve du temps : les clients étant toujours au centre de leurs activités.

Dans cette ligne d’idée, je vous laisse méditer sur cette citation de Peter Drucker : « La meilleure façon de prédire l’avenir, c’est de le créer ! »

Merci d’avoir suivi cet épisode de 2050 Investors.

Merci à Slawomir Krupa d’avoir partagé avec nous sa vision. J’espère que cet épisode vous a permis de comprendre le rôle des banques dans le monde d’aujourd’hui - et pour celui de demain.

2050 Investors est disponible sur toutes les plateformes de podcasts et de streaming. Si cet épisode vous a plu, mettez-nous plein d’étoiles sur Apple Podcasts, laissez des commentaires où vous voulez, abonnez-vous, et surtout : parlez-en autour de vous !

Rendez-vous au prochain épisode !