



LES BANQUES FACE À LEURS CLIENTS FRAGILES : ENTRE EXCLUSION ET ACCOMPAGNEMENT PÉDAGOGIQUE

JEAN BEAUJOUAN*

Les banques, qui gèrent le compte de près de 99 % des particuliers en France, sont confrontées chaque jour à la problématique de l'exclusion bancaire et financière. Notre propos est d'apporter un éclairage sur cette réalité complexe pour les banquiers et souvent douloureuse pour les exclus, et d'explorer quelques voies d'amélioration, à travers notamment la mise en place, par les banques, d'une politique de « pédagogie de l'argent » au bénéfice de leurs clients financièrement les plus fragiles.

LES BANQUES ET L'EXCLUSION BANCAIRE

L'exclusion bancaire est le processus par lequel une personne rencontre des difficultés d'accès ou d'usage dans ses

pratiques bancaires au point qu'elle ne peut plus mener une vie sociale normale¹.

Les principales formes de cette exclusion sont l'impossibilité d'obtenir un crédit² et la réduction plus ou moins drastique des moyens de paiement (carte et/ou chèques). Les personnes exclues bancaires restent généralement titulaires d'un compte de dépôt, mais entretiennent avec leur banque des relations peu actives, et souvent chargées négativement dans le registre relationnel et émotionnel.

L'exclusion bancaire est parfois liée au malendettement ou à un endettement non maîtrisé, voire au surendettement, qui peut se traduire, entre autres, par une accumulation des retards de paiement, un découvert bancaire qui s'accroît et/ou des relances systématiques et non honorées des créanciers. Elle touche cinq à six

* Président de l'association Crésus Paris.



millions de personnes en France³. C'est donc un phénomène social important, qui est source de perturbations et de souffrances considérables pour ceux qui en sont les victimes.

Elle résulte de multiples causes : culture prégnante de la publicité et de la consommation de masse, accidents de la vie (maladie, accident, décès, perte d'emploi, séparation ou divorce), problématique croissante du pouvoir d'achat elle-même liée à la précarité de l'emploi, fragilité psychique, irresponsabilité de certains individus ou familles, « illettrisme » de l'argent, mais aussi politiques conduites par le système bancaire : dans des registres différents, les banques de particuliers et les établissements de crédit à la consommation jouent en effet un rôle non négligeable dans le processus d'exclusion bancaire.

Certaines banques survendent et facturent des produits ou des services financiers (de banque, d'assurance ou autres) à des clients qui n'en ont pas vraiment besoin ou qui n'ont pas les moyens de les payer, et fragilisent ainsi un budget familial déjà précaire. Beaucoup d'établissements financiers promeuvent le crédit *revolving* ou le crédit à la consommation par des campagnes de publicité agressives et par un contrôle préalable insuffisant voire inexistant des capacités de remboursement de l'emprunteur, et nourrissent ainsi le processus de surendettement ou de mal endettement⁴.

Par ailleurs, en favorisant depuis de nombreuses années l'utilisation de la carte bancaire, le système bancaire contribue à rendre l'acte de paiement plus « indolore » et moins conscient, et donc à renforcer, pour certains indi-

vidus, le phénomène de surconsommation.

Les banques de particuliers appliquent à leurs clients, dont le compte est débiteur, des facturations automatiques⁵ portant sur des montants élevés au regard de leurs ressources limitées, ce qui met parfois en péril leur situation financière déjà tendue. Ces clients fragiles ont, moins que les « bons » clients, la capacité d'obtenir de leur chargé de clientèle une remise gracieuse de ces facturations.

Et si la situation du client devient trop régulièrement débitrice et représente pour sa banque un danger de non-remboursement, celle-ci prend des mesures conservatoires qui consistent à lui supprimer, de manière plus ou moins abrupte, les moyens de paiement et l'accès au crédit personnel.

Enfin de nombreuses banques n'ont pas ou ne prennent pas le temps de conseiller, d'encadrer, d'accompagner leurs clients au moment où ceux-ci rencontrent des difficultés financières, c'est-à-dire au moment où ils en auraient le plus besoin.

Il convient pourtant de ne pas imputer ces pratiques uniformément à tout le système bancaire : dans leur forme et dans leur intensité, celles-ci varient d'une banque à une autre et parfois d'une agence bancaire à une autre. Sur de nombreux points, les banques de détail se distinguent clairement des établissements de crédit à la consommation, qui eux-mêmes affichent des exigences éthiques plus ou moins affirmées et plus ou moins réelles.

Certaines structures bancaires ont pris conscience des dangers d'une pratique trop « inhumaine » à l'égard de leurs clients en situation de précarité.



Elles ont mis en place des dispositifs d'accueil et d'accompagnement pour ceux en particulier dont les difficultés financières sont la conséquence d'un accident de la vie. C'est le cas de Passerelle, créée par le Crédit Agricole du Nord-Est à Reims en 1997, et progressivement transplantée dans les autres banques régionales du groupe Crédit Agricole. C'est le cas également de Parcours Confiance développé plus récemment par un nombre croissant de Caisses d'Épargne, bâti sur une même logique d'écoute, de conseil, d'accompagnement et de pédagogie. Le Crédit Mutuel explore lui aussi une telle approche.

D'autres banques, et parfois les mêmes, au premier rang desquelles le Crédit Coopératif, ont choisi, en liaison avec des associations impliquées dans l'action sociale, de favoriser le développement du microcrédit social, qui se révèle un outil remarquablement pertinent d'accompagnement des clients fragiles.

Enfin, Finances et Pédagogie, structure créée et animée par le Groupe Caisses d'Épargne, enseigne depuis 50 ans la pédagogie de l'argent et du budget familial, notamment en direction des clientèles en difficulté.

Ces dispositifs font un travail de terrain très efficace, mais ne touchent malheureusement qu'un nombre insuffisant de personnes au regard des besoins.

LA LOGIQUE DES BANQUES

Dans la définition de leur stratégie de traitement des clients, et particu-

lièrement de leurs clients fragiles, les banques sont soumises à des forces multiples et parfois antagonistes.

La première est la logique capitaliste du « *business first* » : les banques ne sont en effet pas des entreprises de charité ni des services publics. Ce sont des entreprises commerciales dont beaucoup sont cotées en Bourse ou aspirent à l'être, elles sont sur un marché concurrentiel, elles cherchent à se développer en France et à l'international pour atteindre une taille critique, elles se fixent des objectifs de résultat élevés qu'elles répercutent à toutes leurs unités opérationnelles, et celles-ci laissent une assez grande place à l'inventivité de leurs services de marketing et de leurs managers pour les atteindre. Dans cette logique, le temps des commerciaux de terrain est plus volontiers affecté au traitement des clients les plus fortunés qu'à ceux qui rencontrent des difficultés sociales et financières.

La seconde logique est celle du développement durable, de la responsabilité sociétale et de l'image institutionnelle : comme d'autres entreprises, et à des degrés certes divers, les établissements bancaires et ceux de crédit à la consommation se sentent concernés par les impératifs d'éthique et d'investissement sociétal, de développement durable, d'actions d'intérêt général⁶ ; certains sont porteurs d'une très ancienne culture fondée sur les valeurs du mutualisme et de la coopération.

Les établissements bancaires sont donc attentifs à promouvoir une image institutionnelle qui met en relief leurs actions et leur utilité au service de l'intérêt public : appréciée par la presse, par les politiques, par les centres de



pouvoir, par l'opinion publique, cette image institutionnelle peut en effet jouer un rôle considérable, en positif comme en négatif, sur le devenir de l'entreprise.

Ces impacts sont importants et multiples : identité de la banque, relations qu'elle entretient avec la sphère politique et la haute administration, moral et motivation au travail des salariés, mais aussi confiance et estime qu'elle reçoit de ses clients actuels et potentiels. En dernier ressort, la qualité de l'image institutionnelle influence la quantité, la qualité et la rentabilité des transactions commerciales réalisées avec l'ensemble des clients.

Les pratiques des banques à l'égard de leurs clients fragiles, et en particulier leur contribution à l'exclusion bancaire, font souvent l'objet de graves critiques et viennent ternir leur image institutionnelle. En sens inverse, toute politique active en vue d'accueillir les clients fragiles, de leur apporter une aide au moins passagère et de les aider à sortir d'une mauvaise passe a des effets positifs sur l'image institutionnelle. Et, le meilleur moyen pour une banque de montrer qu'elle contribue à l'intérêt général est de le faire réellement et en profondeur.

POUR UNE APPROCHE PLUS ATTENTIVE DES CLIENTS FRAGILES

D'autres éléments militent en faveur d'un meilleur traitement des clients fragiles. Arguments de stratégie bancaire d'abord : ils représentent une

réserve potentielle de futurs bons clients si un accompagnement pertinent de leur banque les aide à rebondir financièrement et socialement. Aider un client à se sortir d'une passe difficile et à devenir moins fragile est moins coûteux que de conquérir de nouveaux clients chez les concurrents.

C'est également se l'attacher fortement et... en faire un agent publicitaire naturel auprès de ses amis et connaissances ! Au moment où la mobilité voire le nomadisme bancaires vont se développer dans les prochaines années sous la double pression de l'Union Européenne et d'Internet, le fait de traiter les clients - et notamment les plus fragiles - de manière plus personnalisée et plus attentive, contribuera à renforcer un lien de confiance avec eux et à les fidéliser.

Enfin, la demande sociale faite au système de bancassurance sera de plus en plus une demande de sécurisation de la vie individuelle, notamment face à des cycles d'emploi plus instables. Des innovations financières devront pouvoir y répondre. Ayant plus que d'autres besoins de sécurité, ces clients fragiles peuvent fournir un terrain d'expérimentation indispensable à toute banque souhaitant proposer une offre de pointe dans ce domaine.

Le traitement attentif des clients fragiles répond également à des arguments d'éthique sociale. La manière dont ils sont accueillis, écoutés, informés, conseillés, éduqués, facturés, accompagnés... comporte en effet des enjeux dans le registre de la justice et de l'équité, dans celui de l'humain voire de l'humanitaire : pour chacun d'eux, aller seul vers l'exclusion sociale ou recevoir de sa banque l'opportunité



et les moyens de se remettre en selle, est très différent !

En matière de coût social, les enjeux sont également importants : un client remis en selle redevient un acteur économique et génère des gains pour la société, tandis qu'un client qui entre dans le processus d'exclusion sociale entraîne des coûts financiers et politiques importants.

La stratégie que les banques devraient mener envers les clients fragiles répond enfin à des arguments d'efficacité organisationnelle : elles sont en effet les seules à posséder conjointement des moyens financiers importants, une expertise dans la microfinance des ménages et une grande proximité avec leurs clients, qui leur permet de déceler les difficultés financières dès leur apparition, au moment où il est plus aisé d'y remédier.

La contribution des banques à l'intérêt général devrait donc se focaliser prioritairement sur les personnes en situation de difficulté avec leur argent, avec leur budget familial, avec leur surendettement ou leur malendettement. C'est en effet dans ce champ de la relation bancaire et de la microfinance que se joue l'exclusion bancaire, qui est une manifestation et souvent l'antichambre de l'exclusion sociale.

QUE POURRAIENT, QUÉ DEVRAIENT FAIRE LES BANQUES ENVERS LEURS CLIENTS FRAGILES ?

La première approche serait d'avoir une démarche marketing spécifique

aux clientèles fragiles, en y intégrant la dimension éthique et socialement responsable de manière plus intense que pour les autres segments de clientèle. Questions à se poser : qui sont ces clients ? Quelle est leur problématique au regard de l'argent et de la relation bancaire ? En quoi consiste leur fragilité ? Quels sont leurs besoins spécifiques ? Quel est réellement, sur le terrain, le comportement de la banque à leur égard ? Comment le vivent-ils ? Convient-il de les différencier, notamment en fonction de leur degré de rigueur, de leur « éducatibilité », de leur volonté de s'en sortir, etc. ? À quelles conditions peuvent-ils se remettre en selle en cas d'accident de la vie ? Que peut raisonnablement faire la banque pour les y aider ?

Ensuite, la banque pourrait utilement définir une politique concernant l'approche de cette clientèle : quels produits ou services bancaires spécifiques lui proposer ? Quel type de facturation ? Quel « mix » entre bienveillance et rigueur ? Entre sanction, confiance et éducation ? Entre recherche de profit financier à court terme et investissement rentable sur le moyen terme ? Quelle structure mettre en place au sein de chaque réseau bancaire ?

Il est également indispensable de réaliser un état des lieux particulier concernant le traitement des clients débiteurs et de définir envers eux une politique qui allie à la fois la rigueur - il est légitime que la banque empêche le client de « laisser filer » son compte débiteur -, le sens humain et la pédagogie - il s'agit non de le sanctionner, encore moins de le taxer pour conforter la marge brute de la banque, mais

de l'éduquer et de le convaincre de mieux gérer son budget, ou encore de lui apporter une aide ponctuelle pour passer un cap difficile.

Enfin, il serait utile de faire le point sur le surendettement identifié des clients les plus engagés ou sur leur malendettement, qui est souvent un surendettement caché ou en puissance. Et, de mettre à leur disposition une opportunité de prévention ou de réduction du surendettement par un réaménagement de leur dette et par un accompagnement humain de leur redressement financier : une telle action est, à elle seule, porteuse d'enjeux positifs importants, tant pour le client en difficulté que pour la banque, notamment en termes de « *business* ».

L'ÉDUCATION FINANCIÈRE DU PUBLIC, ET EN PARTICULIER DES JEUNES

L'éducation financière constitue le fer de lance de la politique que les banques devraient développer envers leurs clients fragiles⁷.

La première raison est que l'argent occupe une place centrale dans notre société marchande, à la fois conséquence de la montée de l'individualisme et « carburant de la vie sociale » indispensable à tout moment ou presque de la vie de chacun d'entre nous. Celui qui sait manier l'argent, s'en procurer, le compter, le programmer, l'épargner, le dépenser, le comptabiliser, celui qui sait manier les instruments de paiement et travailler en bonne intelligence avec sa banque a

plus de capacité de ne pas « dévisser » en cas d'accident de la vie.

Il existe en France un « illettrisme de l'argent », qui est une incompétence plus ou moins grave d'une personne à compter, et notamment à compter son argent et à le gérer avec suffisamment de rigueur⁸. Cet « illettrisme de l'argent » est le pendant et parfois le complément de l'analphabétisme (difficultés dans la lecture et l'écriture d'une langue), mais il est beaucoup moins identifié et donc moins combattu. Il peut être lié à des déficits intellectuels, mais aussi à des perturbations de nature affective, l'argent étant mis à distance parce qu'associé à des sentiments négatifs d'angoisse, de honte, de culpabilité...

L'expérience montre que gérer son argent et en particulier son budget peut s'apprendre, et ce dès le plus jeune âge. Les associations engagées dans l'action sociale sont de plus en plus conscientes que l'éducation financière des personnes en difficulté est un moyen privilégié pour les aider à mieux se prendre en charge et à devenir autonomes. De ce fait, l'éducation financière et budgétaire du public et singulièrement des personnes les plus fragiles économiquement correspond de plus en plus à un besoin et à une demande sociale.

Enfin, l'éducation financière de ses clients constitue une mission naturelle de la banque. C'est certes une mission d'intérêt général, mais elle est située au cœur de son métier de banquier des particuliers, parce que c'est un acte de nature économique : le mot « économie », qui vient du grec *oikonomos*, signifie en effet « la règle, la loi, l'organisation de la maison ». À l'origine, il



signifie « l'art de bien administrer une maison », puis « la bonne gestion des biens d'autrui ». Il réfère donc bien à l'idée moderne de gestion équilibrée de l'argent du budget familial.

COMMENT, CONCRÈTEMENT, LUTTER CONTRE L'« ILLETTRISME DE L'ARGENT » ?

Concrètement, les actions pédagogiques de terrain pourraient être réalisées par les banques volontaires, à leur initiative et selon des modalités qui leur seraient propres, en liaison avec des structures nationales d'éducation à l'argent telles que l'Institut pour l'éducation financière du public (l'IEFP)⁹, ou encore *Les clefs de la banque*, le dispositif d'information pratique visant à mieux faire comprendre la banque et l'argent au quotidien, site créé et géré par la Fédération Bancaire Française (FBF)¹⁰.

De telles démarches devraient aider les clients financièrement fragiles et parfois culturellement peu développés à répondre aux questions simples suivantes : comment gérer mon budget ? Comment tenir mon compte bancaire ? Comment travailler positivement avec ma banque ? Comment bien gérer mon patrimoine ? Etc.

Elles pourraient viser plusieurs types de bénéficiaires : en premier lieu les individus ou les ménages en fragilité financière plus ou moins chronique, repérés par l'agence bancaire, dont la difficulté est liée à un défaut de savoir-faire ou de maîtrise dans la gestion du budget familial, et qui sont ouverts à

un « apprentissage » dans ce domaine. L'essentiel de ce travail prendrait la forme d'un accompagnement individuel de proximité et pourrait être confié à des bénévoles (notamment des personnels retraités de la banque) placés sous la conduite opérationnelle de la banque elle-même¹¹.

Ces actions de pédagogie pourraient viser également les jeunes, tant les nouveaux clients que les clients potentiels, les enfants dans le cadre scolaire (à condition de ne pas en faire une opération à visée commerciale, ce qui lui enlèverait toute crédibilité), les travailleurs sociaux et les enseignants susceptibles de démultiplier cette formation, les administrations et les associations impliquées dans le travail social, mais aussi les entreprises du secteur marchand pour certains de leurs salariés.

En dehors de l'accompagnement individuel de proximité par des bénévoles, la formation pourrait prendre d'autres formes : conférences, ateliers, petits groupes d'échange et de parole, séminaires, kits pédagogiques accessibles à distance, etc.

Les contenus à enseigner concerneraient prioritairement les fondamentaux de la banque, notamment la logique et la réglementation des comptes débiteurs, des chèques impayés etc., la gestion du budget familial et la nécessité de constituer une épargne de prévoyance, fût-elle modeste, les bonnes pratiques pour entretenir des relations harmonieuses avec sa banque, notamment lorsque la situation financière se dégrade et devient dangereuse.

Les banques peuvent trouver d'autres moyens d'action en matière de pédagogie de l'argent. D'abord, elles peu-

vent créer ou financer des associations de bénévoles centrées sur l'éducation financière du public¹², qui enseigneraient la capacité à compter et à gérer l'argent, sur le modèle des associations d'alphabétisation qui favorisent l'apprentissage de la lecture et de l'écriture de la langue.

Elles peuvent également distribuer du microcrédit social en partenariat avec des associations, sous l'égide de la Caisse des dépôts et consignations (Fonds de cohésion social). Au-delà de sa fonction première qui est d'attribuer des crédits personnels à ceux qui en sont exclus, le microcrédit social est en effet une mécanique puissante de pédagogie de l'argent en direction de personnes financièrement fragiles.

Elles peuvent enfin mettre en place, diffuser, étendre, professionnaliser des structures parabancaires de type Passerelle ou Parcours Confiance, qui regroupent des experts salariés et des bénévoles pour accueillir et accompagner les personnes fragilisées qui ont ponctuellement besoin d'un conseil financier personnalisé - analyse détaillée du patrimoine et du budget familial - et d'un accompagnement pour se remettre en selle, etc.

ÉTHIQUE DE RESPONSABILITÉ

L'exclusion bancaire est un poison qui détruit le lien social, qui trouble gravement la vie des individus les plus pauvres, les plus malchanceux ou les plus irréfléchis, et qui perturbe le tra-

vail quotidien de la banque. Ses enjeux sont à la mesure de la place que l'argent a pris dans notre société, et des effets négatifs qui découlent d'un dysfonctionnement du système argent pour les personnes exclues. Si elle devait continuer à se développer, l'exclusion bancaire constituerait un problème social de plus en plus préoccupant.

Les initiatives pour en restreindre l'ampleur devraient être fondées sur une éthique de la responsabilité : responsabilité des personnes en difficulté certes, car certaines d'entre elles seraient moins vulnérables en cas d'accident de la vie si elles avaient été plus prévoyantes en période de stabilité ; responsabilité des banques et des établissements spécialisés de crédit, qui doivent mesurer l'impact négatif de leurs politiques productivistes ; responsabilité des pouvoirs publics, qui ne peuvent laisser se développer l'exclusion bancaire sans mettre en place des politiques visant à la freiner vigoureusement.

L'éducation financière du public et l'accompagnement personnalisé des exclus bancaires les plus fragiles semblent une voie efficace pour rendre chacun plus responsable : les banques, en donnant à leurs clients des moyens accrus de bien gérer leur argent et de faire face aux imprévus ; et les personnes financièrement fragiles, en apprenant à mieux investir les choses de l'argent et à se prémunir contre les accidents de la vie. Les pouvoirs publics et les associations engagées dans le travail social peuvent y jouer un rôle déterminant.



NOTES

1. Gloukoviezoff G., (2005), « L'exclusion bancaire des particuliers en France » in Gloukoviezoff G. (dir.), *Exclusion et liens financiers, l'exclusion bancaire des particuliers, Rapport du Centre Walras 2004*, Paris, Economica, p. 187-226. On trouvera dans cet ouvrage de référence des analyses approfondies du phénomène d'exclusion bancaire, de ses enjeux et des réponses qu'on peut y apporter tant en France que dans la plupart des pays économiquement évolués.
2. Si ce n'est un crédit à la consommation à taux élevé et à durée courte.
3. Gloukoviezoff G., *Peut-on chiffrer l'exclusion bancaire ?*, in *Rapport moral sur l'argent dans le monde 2005*, p. 389.
4. Auquel certains clients participent eux-mêmes activement en ne déclarant pas l'intégralité de leurs dettes lors d'une demande de crédit ou de prêt.
5. Parfois appelées commissions d'intervention.
6. Cette orientation est largement renforcée par la pression des associations et l'action du législateur en matière d'information tarifaire, de limitation des frais en cas d'incidents de paiement, de mise en place d'un droit au compte, etc.
7. Cf. Beaujouan J., *L'éducation à l'argent, une urgence sociale*, 2007 in *La pédagogie de l'argent*, Les cahiers pour l'histoire de l'épargne, édité à Paris par Finances et Pédagogie à l'occasion de son cinquantième anniversaire, 5 p.
8. Ces carences se manifestent à travers plusieurs des comportements suivants : les personnes n'aiment pas les chiffres ; elles ne connaissent pas l'ordre de grandeur des principaux postes de leur budget ; elles font la confusion entre les francs et les euros ; elles confondent les flux et les stocks (les ressources et le patrimoine), les dépenses courantes et les dépenses d'investissement, les dépenses récurrentes et les dépenses exceptionnelles etc. ; elles ne classent pas leurs documents (ex : relevé de compte bancaire) ; elles ne pointent jamais leurs relevés de compte bancaire ; elles font des chèques sans vérifier la provision au compte ; elles ne maîtrisent pas leurs dépenses payées par carte, etc.
9. Cf. son site très complet www.lafinancepourtous.com
10. www.lesclesdelabanque.com
11. Cette forme de pédagogie est la plus simple à mettre en œuvre. Sur la question de la conduite d'un accompagnement financier individuel, et sur la sélection et la formation des accompagnants, cf. Beaujouan J. *Accompagner une personne financièrement fragile*, note de 18 p., et *Recruter, former et animer des équipes d'accompagnants financiers*, note de 8 p., textes en ligne sur le site www.jean-beaujouan.fr
12. Associations faisant appel notamment à des retraités de la banque.

