



25

ANS
DE CONFIANCE PARTAGÉE



FÉDÉRATION
BANCAIRE
FRANÇAISE

25 ans de confiance partagée

Depuis des siècles, l'histoire de France s'écrit aussi au rythme de ses institutions financières.

Du temps où les changeurs installaient leurs bancs sur les ponts et les places jusqu'aux grandes maisons qui ont accompagné l'essor industriel et agricole, les banques françaises ont façonné une part essentielle de notre patrimoine économique. Elles furent tour à tour l'artisan du développement des territoires, le soutien des entreprises naissantes et le garant d'une stabilité indispensable à l'élan de notre pays.

Dans notre longue histoire, la solidité des institutions n'est jamais dissociée d'une idée plus vaste : celle de la souveraineté. Car une nation qui maîtrise sa monnaie, son crédit et la confiance qui les fonde dispose aussi d'un levier décisif pour conduire son destin. Les banques, à leur manière, participent donc de cette architecture qui permet à un pays et à un continent, l'Europe, d'agir librement et de préparer l'avenir.

Cette histoire, faite d'innovations, de crises et de renaissances, connaît un tournant à l'aube du XXI^e siècle. En 2001 naît la Fédération bancaire française (FBF). Cet acte fondateur marque une unification volontaire au service du bien commun. En rassemblant toutes les familles bancaires au sein d'une même maison, la FBF donne corps à l'esprit des mousquetaires : un pour tous et tous pour un. Une même solidarité, une vigilance partagée et la volonté de parler d'une seule voix lorsque l'intérêt collectif l'exige.

En un quart de siècle, la FBF a accompagné les grandes mutations de notre époque : passage à l'euro, renforcement de la régulation, révolution numérique, montée des enjeux climatiques et sociétaux. Dans ces transformations profondes, elle a aussi contribué à porter haut et fort ce qui fait la singularité française : une banque universelle proche des territoires, engagée auprès des entreprises, des particuliers et au service de l'économie réelle.

Mais derrière les institutions, il y a toujours des femmes et des hommes. Par leur engagement, ils ont, au fil des générations, posé pierre après pierre les fondations d'une architecture collective au bénéfice du pays et du continent.

Célébrer ces vingt-cinq années, c'est ainsi saluer un patrimoine vivant, dynamique, dont les bases historiques de proximité sont solides et lui permettent de faire cap vers l'avenir avec ambition et sérénité. Car la souveraineté française et européenne ne réside pas seulement dans ses symboles ou ses frontières : elle s'incarne aussi dans des organisations qui, jour après jour, soutiennent, comme la FBF au nom des banques françaises, l'économie et préparent l'avenir. À l'heure des immenses défis climatiques, technologiques et stratégiques, ce livre raconte l'aventure d'une profession qui accompagne les élans des entrepreneurs, les projets des ménages et les transformations du pays — car il est des institutions si profondément inscrites dans la vie collective qu'on n'imagine pas le monde sans elles — les banques en font partie.

Stéphane Bern



25 ans de confiance partagée

À l'aube du XXI^e siècle, le secteur bancaire français a connu un tournant clé de son histoire. Considérant que ce qui les réunissait primait sur ce qui les différençait, les grandes banques françaises ont décidé de s'unir, à la charnière des années 2000 et 2001, en fondant la Fédération bancaire française.

Très rapidement, forte de son unité, la FBF s'est imposée comme un acteur central de la profession bancaire, à la fois porte-parole des positions des banques auprès des pouvoirs publics et des autorités, et promoteur de l'activité bancaire et financière en France, en Europe et à l'international.

La FBF a ainsi accompagné les grandes mutations du secteur : passage à l'euro, grands chantiers réglementaires, défis de la mise en conformité des établissements bancaires... Au cœur des périodes d'instabilité, elle a su jouer un rôle actif dans les concertations avec les pouvoirs publics, veillant à préserver un modèle de banque universelle, solide et performant, et à défendre une régulation équilibrée et adaptée aux réalités du terrain.

Grâce à sa force collective, l'industrie bancaire française a ainsi traversé les crises – celle des *subprimes* en 2008, celle de la zone euro en 2010 ou plus récemment celle du Covid 19 – en proposant des solutions concrètes, responsables et innovantes. Elle a montré sa résilience et sa capacité d'adaptation, absorbant les multiples réformes réglementaires post-crise financière tout en continuant à accompagner les projets des clients, particuliers et entreprises. Au fil des ans, la profession bancaire a également inscrit son action dans une dynamique sociétale forte, répondant aux attentes en matière de transition écologique et digitale, d'inclusion, d'éducation financière ou encore de sécurité. Sa capacité d'innovation s'est en particulier manifestée dans la transformation numérique des services bancaires et des moyens de paiement, le développement de solutions contre la fraude, et l'accompagnement des clients dans leurs usages digitaux.

Aujourd'hui, dans un monde marqué par des bouleversements géopolitiques majeurs, une nouvelle ère se dessine. Pour faire face aux défis à venir et alors que l'écart de compétitivité s'accroît entre les États-Unis, l'Asie et l'Europe, la FBF appelle, plus que jamais, à un cadre réglementaire équilibré et compétitif, capable de soutenir les investissements d'avenir et de renforcer l'autonomie stratégique européenne.

Ce livre retrace les grandes étapes des 25 ans de cette « maison commune » des banques. Il met en lumière les actions et la vie d'une profession qui, à travers sa Fédération, a su rester au service de ses clients, de l'économie et de la société, et conforter une relation de confiance dans un environnement en perpétuelle évolution.

Au fil des chapitres, des témoignages d'anciens dirigeants éclairent le récit de leur regard et de leurs souvenirs. En effet, derrière les dates et les dossiers, cette histoire est surtout celle d'hommes et de femmes engagés au service d'une profession indispensable au bon fonctionnement de la société. Qu'il s'agisse des dirigeants et collaborateurs qui se sont succédé au sein de la FBF, des centaines d'adhérents ayant participé aux travaux de la profession, des milliers de banquiers actifs dans les Comités territoriaux en région... tous ont contribué à façonner cette histoire collective.

Les 25 prochaines années verront le secteur bancaire poursuivre sa transformation. Résolument tournés vers l'avenir, la FBF, ses adhérents et leurs 350 000 salariés sont plus que jamais mobilisés pour continuer d'écrire cette histoire, celle d'une banque innovante et engagée, au cœur des enjeux économiques et sociétaux de notre temps et capable de préserver la confiance dans un monde incertain.

Daniel Baal, Président de la FBF

Préface de **Stéphane Bern**

Édito de **Daniel Baal**, Président de la FBF

06

Le jour où les banques françaises ont uni leurs voix

14

**Les banques françaises à l'heure de la
régulation européenne : le début d'une nouvelle ère**

22

**Crise des « subprimes » : les banques françaises
résistent sans coût pour le contribuable**

30

**Les banques françaises face au tournant
réglementaire**

38

**Les banques françaises agissent pour un monde
durable et responsable**

48

**Crise sanitaire : une réactivité éclair
des banques françaises**

56

**Pour une Europe souveraine :
plaidoyer des banques françaises**

Regards sur 25 ans de la FBF

10

Michel Pébereau

Membre du Comité exécutif de la FBF de 2000 à 2003 (BNP Paribas)

12

Gilles Guitton

Directeur général de la FBF de 2000 à 2003

20

Philippe Wahl

Membre du Comité exécutif de la FBF de 2012 à 2013 (La Banque Postale)

28

Ariane Obolensky

Directrice générale de la FBF de 2004 à 2013

36

Frédéric Oudéa

Membre du Comité exécutif de la FBF de 2008 à 2023 (Société Générale)

44

Philippe Brassac

Membre du Comité exécutif de la FBF de 2015 à 2025 (Crédit Agricole S.A.)

46

Laurent Mignon

Membre du Comité exécutif de la FBF de 2018 à 2022 (Groupe BPCE)

54

Nicolas Théry

Membre du Comité exécutif de la FBF de 2016 à 2024 (Confédération Nationale du Crédit Mutuel)

62

25 ans de campagnes de communication

66

Projections sur la banque en 2050

Maya Atig, Directrice générale de la FBF

Jean-Laurent Bonnafé, Administrateur Directeur général de BNP Paribas

Stéphane Dedeyan, Président du directoire de La Banque Postale

Olivier Gavalda, Directeur général de Crédit Agricole S.A.

Slawomir Krupa, Directeur général de Société Générale

Nicolas Namias, Président du directoire du Groupe BPCE



Le jour où les banques françaises ont uni leurs voix



À la fin du XX^e siècle, une idée ambitieuse prend forme dans la finance française : rassembler toutes les banques, quels que soient leurs statuts, au sein d'une « maison commune ».

Le 27 novembre 2000, cette ambition prend corps avec la signature solennelle des statuts de la Fédération bancaire française (FBF). Et le 1^{er} février 2001, la FBF devient pleinement opérationnelle.



la charnière des années 2000, tandis que le monde financier évolue à grands pas — européenisation de la régulation, montée en puissance d'internet, mondialisation des marchés, concentration des acteurs... — les clivages entre banques commerciales, mutualistes et coopératives s'estompent. L'heure n'est plus à la division, mais à l'union.

« À cette époque-là, il y avait véritablement une sorte de guerre ouverte entre les banques « capitalistes » et les banques mutualistes, notamment à cause d'un dossier aujourd'hui complètement absurde : le monopole du livret bleu qui était exclusivement réservé au Crédit Mutuel. Et on a eu finalement l'idée d'arrêter cette guerre, reconnaissant que nos intérêts étaient communs » témoigne Étienne Pflimlin, membre fondateur de la FBF.*

L'acte fondateur du 27 novembre 2000

C'est dans cet esprit que les grandes figures du paysage bancaire français se réunissent, le 27 novembre 2000, au 18 rue La Fayette à Paris, dans les locaux de l'Asso-

ciation française des banques (AFB). Autour de la table, huit institutions majeures sont représentées : l'AFB, BNP Paribas, la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne et de Prévoyance, la Caisse Nationale de Crédit Agricole, la Chambre Syndicale des Banques Populaires, la Confédération Nationale du Crédit Mutuel, le Crédit Lyonnais et la Société Générale. Ensemble, elles signent les statuts et le règlement intérieur de la toute nouvelle Fédération bancaire française.

Par cet acte solennel, la FBF voit le jour. Le 30 décembre 2000, sa naissance est officialisée au Journal officiel, lui conférant une existence juridique. Et dès le 1^{er} février 2001, elle est pleinement opérationnelle, forte d'une représentativité sans précédent : près de 500 établissements, français et étrangers, employant quelque 500 000 collaborateurs.

Une nouvelle organisation au service de l'unité

La FBF hérite de l'AFB son personnel, son expertise bancaire et son savoir-faire, à l'exception du domaine social qui reste dans le champ de l'AFB. Elle se dote d'une organisation pensée pour répondre aux défis du XXI^e siècle.

En 2001,
la nouvelle « maison commune »
des banques s'affirme, forte de
la représentativité et de la légitimité
que lui confère son unité.

Son Comité de direction est mis en place et ses instances redéfinies. Quatre pôles constituent sa nouvelle architecture : services aux adhérents et gestion, études et activités bancaires et financières, communication et relations extérieures, affaires européennes et internationales.

Au sommet, le Comité exécutif se réunit chaque mois, présidé à tour de rôle par l'un des membres fondateurs pour une durée d'un an. Il trace les grandes lignes, formalise les prises de position et incarne la voix de la profession vis-à-vis des pouvoirs publics et des autorités bancaires et financières. Son action s'appuie sur le travail d'expertise mené par les Commissions et les Comités techniques, et par leurs « Sherpas ».

Étienne Pflimlin* raconte : « Ainsi, la FBF a été constituée sur au moins deux idées. Premièrement, instaurer une alternance à la présidence entre une banque coopérative et une banque capitaliste, un système de rotation qui a très bien fonctionné. Deuxièmement, écarter des discussions les dossiers litigieux, notamment celui du livret. Chaque participant gardait sa liberté d'action. »

Un réseau renouvelé pour rayonner dans toute la France

Mais la FBF ne se limite pas au périmètre parisien. Elle est présente sur tout le territoire grâce à un ancrage de plus de 100 Comités territoriaux, animés par des centaines de banquiers engagés. Ces derniers dialoguent avec les représentants locaux des entreprises, des collectivités, et relaient les positions de la Fédération.

Hérités de l'AFB, ces Comités sont réorganisés en 2001 et leurs missions et modalités de fonctionnement redéfinies. Leur implantation est repensée en 2003, renforçant leur légitimité et leur ancrage local pour faire entendre la voix de la banque dans chaque région et département de l'hexagone et jusqu'à La Réunion, la Polynésie et la Nouvelle-Calédonie.

*Entretien le 16 juin 2025 avec Étienne Pflimlin, membre du Comité exécutif de la FBF de 2000 à 2010.

Un héritage de 150 ans

La représentation professionnelle des banques en France s'est façonnée au fil du temps. Elle débute en 1871 avec l'Union syndicale des banquiers de Paris et de Province (USBPP), à laquelle succède en 1941 l'Association professionnelle des banques (APB). En 1976, celle-ci devient l'Association française des banques (AFB). En 2000, l'AFB, représentante des banques commerciales, et les réseaux coopératifs et mutualistes fondent la Fédération bancaire française (FBF).

2001

15 mai

Le Comité exécutif précise les missions et les modalités de fonctionnement des Comités territoriaux de la FBF.

2001

13 février

Le Comité exécutif de la FBF se réunit pour la première fois sous la présidence de Jean Laurent, Directeur général de la Caisse Nationale de Crédit Agricole (décédé en 2023).

2001

1^{er} février

La FBF devient pleinement opérationnelle, héritant du personnel, de l'expertise bancaire et du savoir-faire de l'AFB (hors le domaine social).

2000

27 novembre

La signature des statuts et du règlement intérieur de la FBF institue la nouvelle organisation professionnelle des banques en France.



Michel Pébereau

Entretien avec Michel Pébereau,
membre du Comité exécutif de la FBF de 2000 à 2003 (BNP Paribas)

En tant que membre fondateur de la FBF, pouvez-vous rappeler le contexte de sa création et de sa réussite ?

La genèse de la FBF s'est inscrite dans un contexte où, pour faire face à la concurrence résultant de la création du grand marché européen, il était nécessaire d'avoir un porte-parole unique de notre industrie. À l'époque, seules les banques commerciales disposaient de l'AFB, c'était un avantage pour elle. Nous avons eu la conviction, Jean Laurent, le Directeur général du Crédit Agricole et moi, qui étais PDG de la BNP, qu'il était indispensable d'en créer un. Chacun de nous a convaincu ses confrères. Je rends hommage ici à Jean Laurent pour son rôle déterminant pour convaincre les autres mutualistes d'adhérer à ce projet. Les banques AFB ont, de leur côté, dû abandonner leur organe de contestation des privilèges des mutualistes. Mais Bernard Maurel, le président de l'AFB, a soutenu le projet.

L'idée fondatrice était que l'organe de direction de la FBF devait être composé des directeurs généraux des établissements, avec une parité entre banques commerciales et réseaux mutualistes, et

une présidence tournante permettant à chaque dirigeant d'être totalement en charge de la défense des intérêts de la profession à tour de rôle. Il s'agissait de garantir l'engagement de tous et la création d'une véritable communauté autour de la FBF, ce qui a permis d'avoir très rapidement la crédibilité indispensable vis-à-vis des autorités françaises et européennes.

Quel dossier a le plus marqué les premières années de la FBF ?

La réforme des normes comptables. L'IASB, chargé par les pays européens d'établir des normes européennes, avait décidé qu'elles reposeraient sur le principe de la « fair market value ». Le choix de normes comptables communes est un formidable progrès de la construction européenne permettant de comparer les comptes des entreprises au niveau européen aussi facilement qu'au niveau national. Mais si cette règle est idéale pour rendre compte des activités de marchés, elle est moins adaptée pour les activités d'intermédiation bancaire. La norme IAS 39 paraissait en particulier inadaptée. Tout en soutenant la réforme, la France

a obtenu de la Commission européenne, grâce à l'implication de la Fédération bancaire européenne (FBE), qu'un « carve out » permette aux entreprises européennes de ne pas appliquer cette valeur de marché.

Par ailleurs, la crise de 2008 a démontré qu'il était illusoire de considérer la valeur de marché comme la seule valeur juste, même pour des opérations de marchés lorsque ceux-ci disparaissent.

Vous avez présidé la Commission Banque d'investissement et de marchés (BIM) de 2003 à 2011. Qu'en retenir-vous ?

C'est la période de l'accélération de la globalisation des activités bancaires et financières, de l'internationalisation des marchés et des produits avec l'usage systématique des produits dérivés et de l'explosion des activités recensées au hors bilan des banques. Les grandes banques françaises ont été des acteurs efficaces de cette globalisation au service de l'économie européenne et de leurs clients.

Au sein de la BIM, chaque groupe bancaire était représenté par ses meilleurs experts sur les sujets de marchés. Cette organisation collective a permis d'atteindre une grande efficacité. Je n'ai pas souvenir de sujets où il y ait eu la moindre divergence sur les positions qu'on prenait, ce qui a été crucial pour assurer le développement des marchés financiers dans des conditions auxquelles les banques françaises ont pu s'adapter pour assurer leur compétitivité. La FBF a vraiment su fédérer les établissements autour d'objectifs communs, et ainsi obtenir l'écoute des autorités aux niveaux national et européen.

Quel rôle ont joué la FBF et les banques françaises lors de la crise de 2008 ?

Leur rôle a été exemplaire. L'industrie bancaire française est l'une des rares qui ait traversé la crise financière mondiale sans avoir besoin des concours de l'État pour sa survie. La banque Dexia, qui était belgo-française, n'a pu être sauvée que grâce à des concours importants, mais elle était régulée en Belgique.

Nos banques ont sans doute été plus prudentes que les autres et mieux supervisées. Elles n'ont rien coûté au contribuable et ont même contribué à éviter que la crise économique mondiale n'affecte trop lourdement la France. Début 2009, le Président de la République a demandé aux banques d'augmenter leurs crédits à l'économie de 3%. Pour le faire, la régulation leur imposait d'augmenter leurs fonds propres. Or, les marchés

étant fermés, c'était impossible. Les banques ont alors suggéré qu'une Société de prise de participation gérée par l'État achète des actions de préférence émises par les six grands groupes, ce qui leur a permis d'augmenter les encours de crédits à l'économie comme souhaité. Et elles ont toutes remboursé ces titres, pour certaines banques bien avant la fin 2009.

Comment voyez-vous l'avenir du secteur bancaire français, ses plus grands défis ?

Ce qui me frappe, c'est la qualité des résultats des banques françaises. Toutes savent s'adapter aux défis résultant de la mondialisation des activités et de la révolution permanente des technologies de l'information. Chacune d'elles sait sélectionner les activités et marchés pour lesquels elle peut assurer sa compétitivité. Elle a une direction générale efficace, des équipes compétentes et mobilisées.

Le secteur bancaire français doit maintenir ce niveau d'excellence, tout en continuant à répondre aux besoins de l'économie européenne, et en relevant les grands défis de nos sociétés contemporaines : protection de l'environnement et de la biodiversité, adaptation aux révolutions des technologies de l'information, lutte contre la grande criminalité et le terrorisme... Les banques françaises sont toutes mobilisées et continueront à l'être sur ces sujets d'intérêt général.

Avec le recul, quels enseignements tirez-vous de vos années en tant que membre de la FBF ?

La création de la FBF et son évolution ont été un très grand succès. Avec la FBF, l'industrie bancaire dispose d'un vrai avantage comparatif par rapport à celles des pays qui n'ont pas créé le même système, et/ou dont le système n'implique pas autant les directeurs généraux. Le succès est la preuve de la qualité des directeurs qui se sont succédé et de l'ensemble de leurs équipes.

Il serait urgent que la Fédération bancaire européenne se mobilise pour créer au niveau européen un organe de représentation de tous les acteurs bancaires. Compte tenu de la globalisation des activités financières et bancaires, c'est au niveau européen que se jouent les problèmes de compétitivité par rapport aux États-Unis, au Japon, au Canada et aux grands pays émergents. Il est indispensable qu'à ce niveau, notre profession soit bien représentée.

Propos recueillis le 16 janvier 2026



Gilles Guitton

Entretien avec Gilles Guitton,
Directeur général de la FBF de 2000 à 2003

En quoi la création de la FBF a-t-elle été un événement historique ?

La création de la FBF a été une étape déterminante dans l'histoire du secteur bancaire français, en mettant fin à une division historique entre deux familles bancaires : d'un côté, les banques dites « classiques » ou « commerciales » regroupées au sein de l'AFB, et de l'autre côté, les banques coopératives ou mutualistes, qui relevaient non seulement d'une philosophie différente mais aussi de statuts distincts.

La création de la FBF a marqué la rencontre de ces deux mondes qui, jusque-là, s'ignoraient voire connaissaient des tensions, des rivalités, quelques fois même des mouvements d'humeur.

C'était véritablement une grande première que d'avoir rassemblé toute la profession bancaire française sous une seule bannière. À ma connaissance, cela n'avait jamais été fait auparavant en France. En Europe, beaucoup de pays, qui continuaient de connaître cette division, ont salué cette initiative réussie.

Cette union du secteur bancaire français n'a pas dû être un long fleuve tranquille...

Réunir des banques commerciales et des établissements d'autres origines, qu'ils soient mutualistes, coopératifs ou étrangers, n'a pas été sans complexité. Bien sûr, ces entités avaient de réelles différences, mais elles partageaient aussi bon nombre de points communs.

Sur la réglementation ou les enjeux européens, les problématiques étaient proches sinon similaires. Certains dossiers où les divergences étaient plus sensibles, comme celui du livret A, ont été traités plus tard. L'essentiel était de se concentrer sur ce qui rassemblait plutôt que sur ce qui divisait. C'était avant tout une question de volonté et objectivement, tous les membres de la FBF ont joué le jeu.

Comment la FBF a-t-elle innové dans ses méthodes de gouvernance ?

Il fallait créer quelque chose de nouveau. Parmi ces nouveautés, les « sherpas » (un organe non prévu à l'origine dans les statuts de la FBF) ont

joué un rôle crucial en tant que personnes de confiance des présidents ou des directeurs généraux. Leur réunion préparatoire aux instances plus solennelles permettait d'anticiper les difficultés et de percevoir quels sujets pourraient poser problème ou obtenir consensus. Il y a eu aussi d'autres mécanismes. Ainsi, le président, nommé pour un an, évitait tout risque de personnalisation. D'autre part, la présidence était alternative : une fois les mutualistes, une fois les banques de l'AFB. Il s'agissait ainsi de transcender les différences par une gouvernance différente et de fait assez collégiale.

Comment la FBF est-elle parvenue à s'imposer comme un interlocuteur clé auprès des pouvoirs publics ?

Au sommet de la FBF, le président parlait au nom de toute la Fédération et la représentait vis-à-vis de tous les interlocuteurs institutionnels. De mon côté, j'ai passé énormément de temps à rencontrer un maximum de prescripteurs d'opinion pour « vendre » la FBF, notamment auprès des parlementaires, des journalistes... Nous avons aussi noué des liens avec la plupart des associations de consommateurs et multiplié les contacts avec les pouvoirs publics, y compris par exemple avec les forces de police.

Les attaques contre les transports de fonds est un des grands dossiers où les intérêts des différents membres étaient similaires. À l'époque, il y avait environ une attaque par semaine. Sur ce sujet, la FBF est vite devenue un acteur incontournable pour discuter et négocier avec les différentes parties prenantes.

Par ailleurs, j'ai souhaité parler moins de banques que d'entreprises bancaires, en expliquant clairement que les banques étaient avant tout des entreprises avec, pour une bonne part, les mêmes contraintes et difficultés. D'une manière générale, le travail de pédagogie mené par la FBF a permis de l'imposer comme un interlocuteur crédible et fréquentable auprès des pouvoirs publics mais aussi des autres acteurs de la vie sociale.

Au niveau européen, quels ont été les principaux défis ?

Très vite des relations se sont nouées notamment avec les représentants des organisations

bancaires des autres pays. Le cœur du travail au niveau de l'Europe, c'est la discussion. Il faut parler, il faut expliquer et avoir le maximum de crédibilité vis-à-vis d'un maximum d'interlocuteurs. Il s'agit de faire comprendre nos problèmes, d'échanger avec eux sur les positions communes que nous pourrions défendre. Tout cela repose en grande partie sur les relations humaines. Ce qui compte, c'est le système de relations que l'on parvient à mettre en place, et la crédibilité que l'on a à titre personnel.

Y a-t-il eu des difficultés particulières pour faire entendre sa voix ?

Je n'ai pas vraiment le souvenir de problèmes majeurs, à l'exception des normes comptables IAS, qui ont représenté une vraie difficulté. Beaucoup, en Europe, ne comprenaient pas ce que représentaient les IAS et n'en mesuraient pas les conséquences. Cela a été une bataille très longue, très complexe.

Parallèlement, cela n'a pas toujours été simple de faire comprendre aux dirigeants des banques françaises que le mode de fonctionnement à Bruxelles n'a rien à voir avec celui de Paris. Ces dirigeants, en France, ont une crédibilité telle qu'il est assez facile d'avoir un contact rapide avec les décideurs. À Bruxelles, être reçu par un commissaire, c'est tout autre chose. On fait simplement partie du lot.

Avez-vous un souvenir marquant de votre expérience à la FBF ?

Il y a bien sûr le 11 septembre 2001, où l'on s'est demandé ce que le monde, et en particulier le monde de la finance, allait devenir. Mais au fond, ce n'est pas tant un souvenir précis qui me vient à l'esprit. Spontanément, ce que je retiendrais, c'est qu'avec l'équipe autour de moi, on a fait du mieux qu'on pouvait. Et on a réussi à créer quelque chose avec une vraie crédibilité, ce dont je ne suis pas certain qu'au départ beaucoup de membres étaient persuadés.

(propos recueillis le 4 juin 2025)



Les banques françaises à l'heure de la régulation européenne : le début d'une nouvelle ère



À peine née, la Fédération bancaire française entre de plain-pied dans une nouvelle ère : celle de l'Europe. Tandis que l'euro devient réalité dans le portefeuille des Français, les enjeux réglementaires se déplacent vers Bruxelles. Directives, règlements, normes comptables... en quelques années, les textes qui encadrent les activités bancaires sont désormais pensés, négociés et adoptés au niveau communautaire. La FBF s'organise pour promouvoir les positions des banques françaises sur la scène européenne.

Le passage à l'euro fiduciaire le 1^{er} janvier 2002 marque l'aboutissement d'un chantier sans précédent que la jeune FBF conduit à son terme avec succès, coordonnant communication, concertation et logistique avec l'ensemble des banques. 60 millions de comptes, 36 000 distributeurs automatiques et 750 000 terminaux de paiement sont adaptés, et le retrait des pièces et billets en francs organisé. Grâce à une communication harmonisée et des outils partagés, la transition se fait sans heurts. La FBF contribue à l'adoption fluide de la nouvelle monnaie et cette réussite collective de la profession bancaire est saluée pour son efficacité.

Cap sur Bruxelles, au cœur de l'Union européenne

Dès 2002, la FBF ouvre un bureau à Bruxelles pour intensifier sa présence et son engagement européen. Une équipe dédiée y suit de près l'élaboration des textes, sensibilise et informe les institutions communautaires sur les enjeux du secteur, contribue à la construction de l'Europe bancaire tout en défendant les intérêts du secteur bancaire français. Rapidement, la liaison Paris-Bruxelles, incarnée par le Thalys, devient le trait d'union emblématique entre enjeux nationaux et décisions européennes. La Fédération tisse des liens avec les institutions de l'Union européenne

et s'adresse à de nombreux interlocuteurs : commissaires, députés, associations bancaires, représentants des consommateurs...

La FBF participe aux réflexions de la Fédération bancaire européenne (FBE) et élabore, avec ses homologues, les positions communes de l'industrie bancaire européenne. La FBF joue ainsi un rôle actif contribuant aux nombreuses consultations des institutions, en particulier celles du Comité européen des contrôleurs bancaires (CEBS en anglais) et du Comité européen des régulateurs des marchés de valeurs mobilières (CESR).

Cinq principes pour réussir l'Europe bancaire et financière

En juin 2003, le Comité exécutif de la FBF affirme sa vision de la régulation européenne dans un document stratégique présentant « Cinq principes pour réussir l'Europe bancaire et financière ». Cette prise de position présente les axes d'une régulation qui se veut ambitieuse, équitable, fondée sur des principes d'harmonisation et de concertation, et placée sous la responsabilité des institutions politiques.

Des textes européens structurants, des réponses bancaires engagées

Les années 2000 voient l'adoption de textes majeurs qui redessinent l'activité bancaire. La FBF se mobilise pour anticiper et accompagner leur mise en œuvre. Citons en particulier quatre grands chantiers :

- La directive MIF de 2004 transforme les marchés d'instruments financiers et renouvelle les règles de commercialisation des produits financiers. La FBF accompagne les établissements dans ces évolutions, la refonte de leurs systèmes d'information et la réorganisation de la relation client.
- L'accord international Bâle II, transposé via la directive CRD de 2006, soulève des enjeux de solvabilité. La FBF plaide pour une harmonisation entre régulateurs et une limitation des effets procycliques.
- La réforme des normes comptables suscite de fortes réserves concernant la norme IAS 39 et la notion de « juste valeur ». La profession alerte sur son inadéquation aux spécificités bancaires.
- Alors que la directive DSP fixe le cadre juridique des

Devant la montée
en puissance
des enjeux de régulation,
la FBF porte la voix
des banques françaises
sur la scène européenne.



services de paiement, la FBF œuvre activement à la construction de l'espace européen des paiements en euros (Single Euro Payments Area – SEPA) au sein de l'European Payments Council (EPC) et de l'instance nationale de migration.

La conformité, nouveau pilier de la banque

Après les attentats du 11 septembre 2001, la lutte contre le financement du terrorisme devient une priorité mondiale. Le secteur bancaire, déjà engagé depuis les années 1990 dans la lutte contre le blanchiment de capitaux, est appelé à redoubler d'efforts. Les directives européennes de 2001 et 2005, ainsi que les recommandations du GAFI, remettent à plat le dispositif existant. La profession bancaire se met en ordre de marche avec détermination face à ce vaste chantier de mise en conformité.

En outre, l'arrêté du 31 mars 2005, qui modifie le règlement fondateur de 1997 sur le contrôle interne dans les banques, impose désormais à chaque établissement de crédit de se doter d'un dispositif de contrôle de conformité. Dès lors, cette fonction devient un rouage essentiel de la maîtrise des risques et de la gouvernance des banques.

Pour les ménages, une banque plus lisible et transparente

Devant le nombre et la diversité des services bancaires, les clients des banques expriment un besoin d'information croissant. Créé en 2003, le Comité consultatif du secteur financier (CCSF) devient un lieu de dialogue, unique en Europe, entre professionnels du monde financier et représentants de toutes les clientèles. Il permet d'assurer une meilleure compréhension objective et réciproque des banques et des représentants des consommateurs, et de répondre à l'attente affichée par les pouvoirs publics d'une banque plus accessible et transparente. Convention de compte, médiation, mobilité bancaire, droit au compte, lisibilité des tarifs, accès aux moyens de paiement... les mesures proposées par la profession et adoptées par le CCSF sont mises en œuvre dans les réseaux et progressivement renforcées au fil des ans. La Convention AERAS facilite l'accès au crédit et à l'assurance des personnes avec un risque aggravé de santé. Une avancée sociale majeure.

La FBF, engagée pour la compétitivité de la Place de Paris

Le 7 novembre 2005, la FBF organise un grand colloque consacré à l'avenir de la Place financière de Paris. Dans la continuité de cet engagement en faveur de l'attractivité et de l'excellence, la FBF décide en juillet 2007 de financer cinq chaires de recherche en banque d'investissement et de marchés. Cette initiative, confirmée le 24 janvier 2008, s'inscrit dans le cadre de l'Institut Europlace de Finance, un maillon important du pôle de compétitivité mondial Finance Innovation.

Les banques publiques au sein de la FBF

Créée en 2006, La Banque Postale rejoint la FBF pour contribuer, avec sa singularité d'établissement public, à la réussite des ambitions collectives de la profession bancaire. En 2026, sept établissements publics sont membres de la FBF : Agence française de développement, Agence France Locale, Banque Socredo, Bpifrance, La Banque Postale, Louvre Banque Privée, SFIL.

+ de 40

directives adoptées dans le cadre du Plan d'action des services financiers 1999-2004 de la Commission européenne : marchés d'instruments financiers, OPA, abus de marché, OPCVM, vente à distance de services financiers, lutte contre le blanchiment, fiscalité de l'épargne...

2005

13 septembre

Face aux défis de préparation des banques aux risques de crise majeure, le Comité exécutif de la FBF décide la création du Comité risques majeurs et sécurité (CRMS).

2007

9 octobre

Le Comité exécutif décide de créer un Comité de conformité et conduite, soulignant le rôle croissant de la filière conformité dans les banques.

2008

1^{er} juillet

À l'occasion de la présidence française du Conseil de l'UE, la FBF fait des propositions pour faire progresser l'intégration bancaire et financière et favoriser la croissance et l'emploi en Europe.

2002

1^{er} octobre

La FBF installe une équipe à Bruxelles pour être au plus près des débats européens.

2002

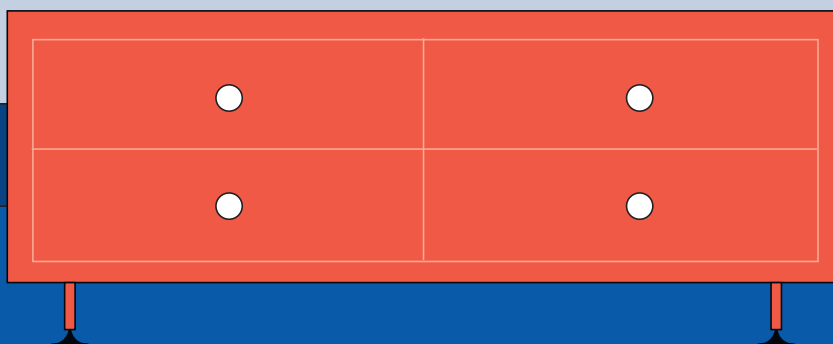
18 novembre

La FBF propose un service de Médiation aux banques qui ne sont pas dotées de leur propre médiateur.

2003

10 juin

La FBF publie un document stratégique : « Cinq principes pour réussir l'Europe bancaire et financière ».





Philippe Wahl

Entretien avec Philippe Wahl,
membre du Comité exécutif de la FBF de 2012 à 2013 (La Banque Postale)

La Banque Postale a été créée le 1^{er} janvier 2006 et a adhéré dans la foulée à la FBF. En quoi cela a représenté un événement dans l'histoire de la profession bancaire ?

L'arrivée de La Banque Postale a été un événement majeur pour une raison simple, c'est que la FBF s'était opposée à sa création pendant 20 ans. Cette opposition avait commencé en 1990 avec l'AFB dès le changement de statut de La Poste. À l'époque, il y avait eu un débat pour savoir si La Poste pouvait faire du crédit mais le législateur avait limité son champ, au-delà de la tenue de compte et de la gestion des paiements, à la distribution de produits d'assurance.

Au début des années 2000, la FBF s'est opposée à la création d'une banque postale principalement pour des raisons de concurrence et d'un risque allégué de sur-bancarisation. La loi de 2005 a finalement autorisé La Poste à créer une banque et, très logiquement, en tant qu'établissement de crédit, elle est devenue membre de la FBF.

Dans l'histoire de la banque, on avait déjà connu ce processus avec la création de la FBF elle-même, rapprochant les banques mutualistes et les banques commerciales qui auparavant se querellaient comme elles avaient pu le faire avec La Poste. Ainsi, notre arrivée a marqué une nouvelle étape dans l'unification globale du secteur bancaire français, confirmant que la FBF avait surmonté les oppositions liées à des statuts différents pour devenir la fédération de l'industrie bancaire dans son ensemble. Ce rapprochement illustre la victoire de la fonction bancaire sur le sujet du statut.

À partir de 2012, au sein du Comité exécutif de la FBF, vous êtes chargé de porter la voix des banques commerciales plus petites. Que pouvez-vous dire de cette étape ?

En 2012, La Banque Postale, en tant que vice-président de l'AFB, prend la suite de Dexia pour porter la voix des banques commerciales plus

petites dans cette instance regroupant les grandes banques françaises. Cela a permis de faire rentrer un nouveau point de vue au sein du Comité exécutif et d'avancer encore davantage dans le sens de l'unification des positions de la profession bancaire.

Si la FBF parvient ainsi à représenter l'ensemble du secteur, c'est qu'elle accepte les spécificités de ses membres et cette nouvelle étape dans la gouvernance de la FBF montre que la profession bancaire sait intégrer la diversité des organisations et des intérêts de ses membres.

Comment avez-vous contribué aux travaux de la profession bancaire dans le domaine sociétal ?

Le législateur a confié à La Banque Postale une mission de service public : l'accessibilité bancaire. À travers cette mission et par notre positionnement de banque citoyenne, nous avons cherché à mettre en avant l'accueil des plus fragiles aux services bancaires. La FBF constitue également la bonne communauté pour faire bouger l'ensemble de la profession vers le développement durable, vers l'action sociétale, vers la décarbonation. Et nous avons toujours eu comme priorité d'être un membre actif et efficace de la communauté bancaire dans ces travaux.

Vous avez été membre du Comité exécutif trois ans après la crise financière. Que retenir de cette période ?

Soulignons tout d'abord qu'en période de crise, il y a une solidarité financière prudentielle entre les établissements qui implique un partage du destin et un partage de responsabilité. C'est fondamental. Pour notre part, nous avons ainsi contribué à la liquidité du système bancaire qui était alors en tension. C'était l'intérêt du système. Et c'est pour cela qu'il faut aller au-delà des statuts et des stratégies, la solidité du système bancaire a une valeur en elle-même : elle est un bien commun.

Ainsi nous avons lancé, en 2011 et 2012, une activité de financement des collectivités locales alors que cette activité connaissait de vraies difficultés, participant ainsi à la mobilisation du secteur bancaire pour le financement de l'économie. Sur le plan réglementaire enfin, le capital des banques s'est considérablement accru. Pour

notre établissement, de mémoire, nous sommes passés de 5 milliards de fonds propres durs à 20 milliards aujourd'hui.

Quelle est votre vision du modèle bancaire et de son évolution ?

Je crois à la proximité, je crois à la qualité du conseil, je crois vraiment à l'alliance entre la compétence professionnelle, la proximité, la confiance et l'usage des technologies à condition que tous les concurrents respectent les mêmes obligations. Ce qu'on appelle en langage bruxellois le « same level playing field ».

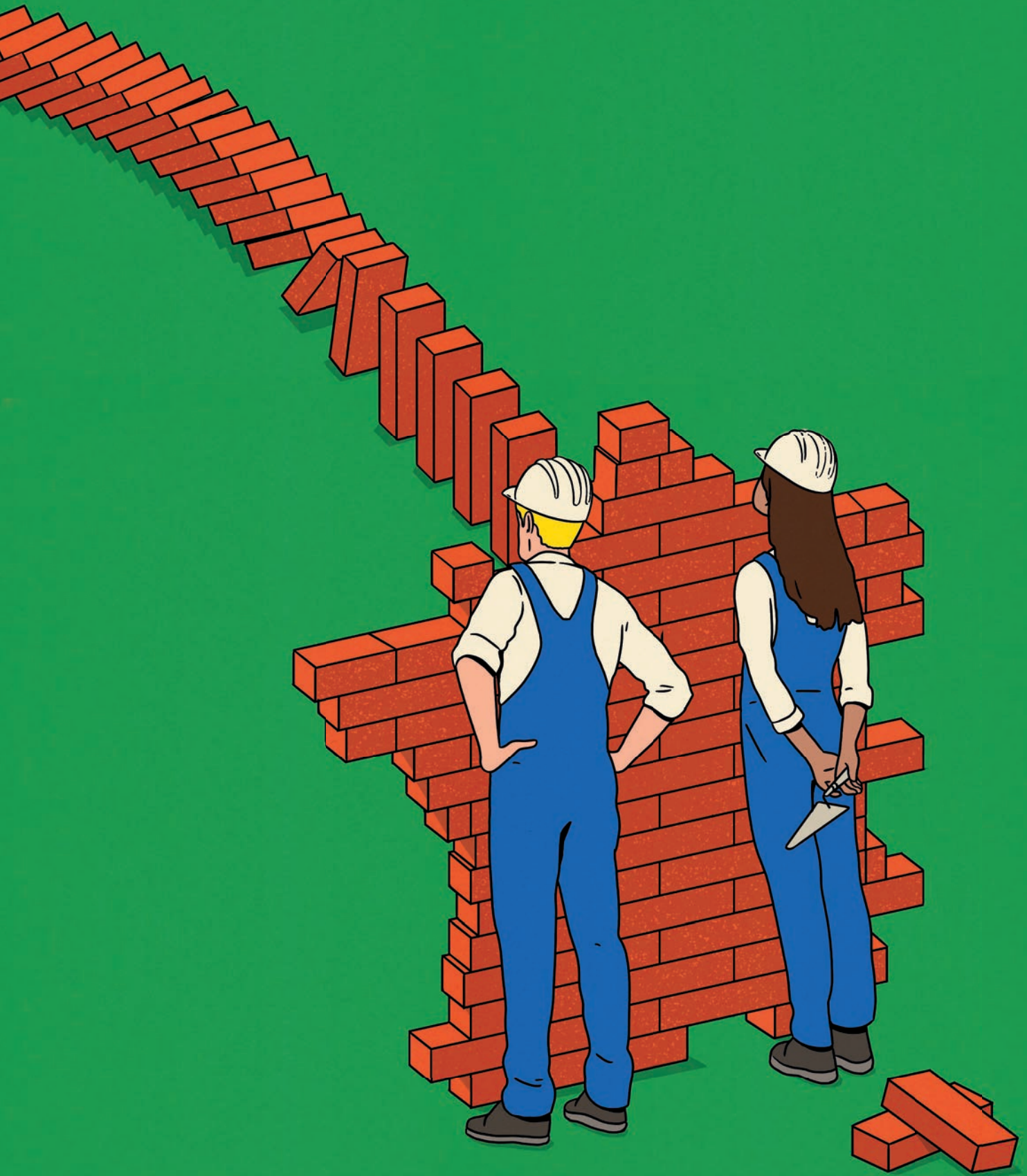
Concernant les nouveaux acteurs qui arrivent sur le marché – les « néo-banques » – cela doit normalement se traduire par une exigence équivalente sur les réglementations et sur les fonds propres. Au-delà, je pense que tous ont vocation à devenir membre de la FBF s'ils respectent les mêmes règles et ont les mêmes responsabilités.

Avec le recul, que pouvez-vous dire du rôle de la FBF elle-même ?

Je pense que la maison FBF a une forte expertise technique et qu'elle aide, par la coopération rationnelle, à rapprocher les points de vue. Je pense qu'elle joue un rôle prudentiel parce que le système bancaire repose sur la confiance réciproque et qu'il est donc essentiel qu'elle embarque la totalité des acteurs du secteur.

Et je me félicite de la façon dont la FBF a intégré La Banque postale, après en avoir combattu la création. Cela a montré sa capacité à défendre l'intérêt général de la profession et donc celui du système financier. Et ce n'est pas une question de corporation. N'oublions jamais que la fonction de la banque est extra-financière. Elle est prudentielle, elle participe de la cohésion de l'ensemble du système économique et donc de la société.

(Propos recueillis le 12 mars 2026)



Crise des « subprimes » : les banques françaises résistent sans coût pour le contribuable



Alors que la crise financière, venue des États-Unis, entraîne la paralysie du marché interbancaire, une tension sur la liquidité des banques et la perte de confiance des investisseurs, le système bancaire français fait preuve d'une résilience remarquable. Le modèle français de banque universelle permet aux entreprises bancaires de poursuivre leur mission essentielle de financement de l'économie réelle. La France participe activement aux travaux du G20 et fait des propositions concrètes pour apporter une réponse adaptée à cette crise sans précédent.

2,7 Mds€

de recettes pour l'État français
résultant du plan de soutien
au financement de l'économie.

(source : Ministère du budget, Engagements
financiers de l'État 2012)

La crise financière internationale, provoquée par une distribution de crédits immobiliers non contrôlée aux ménages américains à faibles revenus (*subprimes*), se propage rapidement à partir de l'été 2007 à d'autres actifs en raison de l'interconnexion des systèmes financiers. La faillite de Lehman Brothers, en septembre 2008, donne à la crise une tournure systémique – paralysie du marché inter-bancaire, tension sur la liquidité des banques, perte de confiance des investisseurs – mettant en lumière la globalisation des marchés et la nécessité de trouver des solutions au niveau mondial. En France, le secteur bancaire reste solide grâce à plusieurs facteurs : un niveau élevé de fonds propres qui garantit une meilleure capacité à absorber les pertes, une diversification des métiers et des activités qui réduit la dépendance à un seul

segment à risque, et une politique prudente d'octroi de crédit à taux fixe et se basant sur la capacité de remboursement des emprunteurs.

Le « plan français » ou le soutien efficace au financement de l'économie

Face au blocage des marchés et de la liquidité, les États doivent mettre en place des mécanismes pour permettre aux banques de continuer leur activité de crédit. En France, pas de « plan de sauvetage » mais un plan de soutien au financement de l'économie, co-construit avec la profession bancaire et structuré en deux volets :

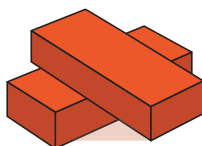
- la Société de financement de l'économie française (SFEF) lève 77 Mds€ sur les marchés, grâce à la garantie de l'État, pour les prêter aux banques contre des actifs de qualité, assurant leur accès à la liquidité jusqu'en septembre 2009 ;
- la Société de prise de participation de l'État (SPPE), dotée de 21 Mds€, renforce les fonds propres des banques via la souscription par l'État de titres subordonnés, leur permettant de poursuivre leur mission essentielle de financement de l'économie réelle. Le remboursement de ces titres est amorcé dès octobre 2009, tandis que l'encours des crédits augmente de 3% sur l'année 2009 conformément à l'engagement pris par la profession.

Ce plan, salué pour son efficacité, permet aux banques de maintenir l'accès au crédit, de générer 2,7 Mds€ de recettes pour l'État et de soutenir le financement de l'économie réelle malgré une récession de près de 3%.

Les initiatives concrètes des banques aux côtés de leurs clients

Dès novembre 2008, la Médiation du crédit aux entreprises est lancée en concertation avec la FBF. Elle permet d'aider plus de 8 500 entreprises et de préserver 165 000 emplois, principalement dans les petites structures. Les banques mobilisent 22 Mds€ issus de l'épargne réglementée pour financer les PME et soutenir la création d'entreprise via des dispositifs spécifiques. Elles accompagnent également les particuliers pour gérer au mieux une opération de crédit relais, dans un marché immobilier en repli. Cette mobilisation exemplaire de la profession bancaire renforce la confiance et la résilience du tissu économique français face à la crise.

Par son engagement
sans faille, la profession
bancaire française
contribue à restaurer la
confiance. Elle porte
des solutions constructives
pour réformer le système
financier mondial.



Un rôle actif de la FBF dans la réforme du système financier

Cette crise financière appelle des réponses globales. En amont des sommets du G20 sur la réforme du système financier, la FBF contribue activement aux travaux réglementaires – fonds propres, liquidité, règles comptables... – et fait des propositions tout en plaidant pour des dispositifs moins procycliques et mieux adaptés à la réalité économique.

Dans cette dynamique, les banques françaises prennent, dès février 2009, des engagements sur les rémunérations variables des professionnels de marchés, qui inspireront les standards internationaux du G20. Elles s'engagent aussi contre l'évasion fiscale, en fermant leurs filiales dans les juridictions non coopératives : une posture responsable à la hauteur des enjeux de refonte du système financier mondial.

Au niveau européen, la profession bancaire française participe au plan d'action pour restaurer la confiance et garantir le financement de l'économie, notamment par la révision des directives sur l'adéquation des fonds propres (CRD2 et CRD3) et l'harmonisation des systèmes de garantie des dépôts.

La FBF milite pour une supervision financière européenne adaptée à l'organisation et à la dimension de groupes transfrontières. Elle soutient les recommandations du Groupe Larosière qui dessinent les contours d'une nouvelle architecture de la supervision européenne.

Création d'une Médiation du crédit aux entreprises

En novembre 2008, la FBF et le Médiateur du crédit définissent le cadre de leur coopération dans un dispositif de médiation qui se révèle être une solution efficace pour accompagner les entreprises en difficulté. La Charte signée le 27 juillet 2009 inscrit la Médiation du crédit aux entreprises dans la durée. Elle constitue une Norme professionnelle de la FBF.

G20 : la FBF prend part à l'édifice de la régulation mondiale

En 2009, les sommets successifs du G20 tirent les leçons de la crise et posent les bases d'une réforme du système financier. Sur bien des points, l'Europe prend l'initiative et participe aux décisions prises. En amont du sommet d'avril, la FBF transmet ses propositions aux autorités françaises, conjointement avec l'AMAFI. Elle inspire également les normes mondiales sur les rémunérations variables.



2009

5 novembre

La FBF publie les Normes professionnelles relatives aux rémunérations variables des professionnels de marchés. Les banques françaises sont les premières à mettre en œuvre les principes internationaux.

2009

22 mai

Les banques françaises proposent aux banques européennes des mesures concernant les activités dans les pays non coopératifs.

2009

7 octobre

Le président de la FBF inaugure, à Pantin, une série de rencontres entre les membres du Comité exécutif de la FBF et les PME.

2009

17 mars

En vue du G20 de Londres le 2 avril, la FBF et l'AMAFI transmettent aux autorités françaises des propositions pour une réforme efficace du système financier international.

2009

11 février

La FBF adopte des principes communs sur la rémunération des professionnels de marché.

2008

21 octobre

La profession bancaire prend des engagements envers les PME afin de relayer le plan de soutien des pouvoirs publics au financement de l'économie.

2008

12 novembre

Les principales banques participent à la mise en œuvre du dispositif de Médiation du crédit aux entreprises.

2008

13 octobre

Le plan français de soutien au financement de l'économie, en deux volets — la Société de financement de l'économie française (SFEF) et la Société de prise de participation de l'État (SPPE) — est annoncé.

2008

21 octobre

La profession bancaire s'engage à aider les clients à gérer au mieux une opération de crédit relais dans le contexte de repli du marché immobilier.



Ariane Obolensky

Entretien avec Ariane Obolensky, Directrice générale de la FBF de 2004 à 2013

Pouvez-vous nous rappeler dans quel contexte vous êtes arrivée à la FBF ?

J'ai pris la direction générale de la FBF en 2004. La FBF était encore très jeune. La priorité principale était de consolider cette création récente et veiller à ce que cette institution, bien que déjà établie, ne vole pas en éclats ou ne devienne une coquille vide. Trois choses étaient importantes : établir la FBF comme un lieu de dialogue essentiel, faire évoluer les structures internes et affirmer la FBF comme interlocuteur extérieur au niveau français ou international. La réussite de cette consolidation a permis à la FBF de faire face par la suite à une véritable tempête.

Vous parlez de la crise financière. Quel a été le rôle de la FBF pendant cette période ?

Notre premier rôle a été de fournir un espace de confiance. La FBF était le seul endroit où les présidents de banque pouvaient se retrouver, à huis clos, pour parler librement, partager leurs

inquiétudes et surtout préparer ensemble la position de la profession avant d'aller discuter avec les pouvoirs publics. Ce rôle hôtelier a été crucial pour maintenir la cohésion et préparer des réponses collectives dans un contexte d'instabilité extrême.

Le deuxième rôle a été de suivre et comprendre les dynamiques financières en cours. Et là, je dois le dire avec humilité : nous étions parfois un peu dépourvus. C'est pourquoi, en concertation étroite avec les professionnels des marchés et leur association (AMAFI), nous avons cherché à renforcer notre compréhension collective. L'échange d'informations nous a permis de mieux cerner les risques et de suivre les évolutions du système financier avec plus de rigueur.

Enfin, nous avons un troisième rôle : celui de représenter une profession unifiée à l'échelle européenne. Il fallait définir une ligne claire, cohérente, que la France puisse défendre lors des

réunions internationales, notamment au sein de la FBE. Ce n'était pas toujours simple, mais nous avons réussi à maintenir une position commune, tout en restant en phase avec les autorités françaises. Cette cohérence a renforcé notre légitimité et donné du poids à la voix de la place financière française au plus fort de la crise.

Avez-vous dû adapter la communication de la FBF dans cette crise financière ?

Il a fallu s'assurer que la communication faite était acceptable pour toutes les banques. Ce fut très compliqué. Nous recevions de nombreuses demandes d'interviews et autres sollicitations. L'enjeu a été de décider comment présenter la situation et d'ajuster notre communication pour ne pas déclencher d'incidents.

Nous avons essayé beaucoup de critiques. En France, cela a été relativement supportable — notamment avec l'exécutif — car notre secteur bancaire avait mieux tenu. En revanche, les relations avec le reste du monde politique se sont tendues, et parfois dégradées, avec des commentaires peu amènes, voire brutaux.

J'ai rapidement pensé qu'il fallait beaucoup mesurer la parole. Dans une période comme celle-là, une parole malheureuse — même si elle n'est pas intentionnellement mauvaise mais qu'elle est détournée par d'autres — peut faire un mal considérable.

Quel regard portez-vous sur la réglementation adoptée post-crise ?

La réglementation qui a suivi la crise financière a incontestablement permis des avancées. La crise a réveillé les consciences et obligé les banques à repenser sérieusement leurs dispositifs de contrôle. Avant 2008, les contrôles existaient, surtout sur les risques traditionnels comme le crédit — et en France, ils étaient globalement solides. Mais sur les activités de marché, nous étions loin du compte. Depuis, les banques ont fait de réels efforts pour renforcer leurs systèmes internes et mieux piloter les risques.

Mais ce renforcement salutaire a eu un revers, et non des moindres : la complexité réglementaire est devenue telle qu'on peut désormais parler de sur-réglementation. C'est une superposition de normes venues de plusieurs niveaux : Bâle,

Bruxelles, les autorités nationales... C'est devenu absolument terrifiant.

Par ailleurs, en voulant sécuriser le système, on a parfois produit l'effet inverse. En favorisant les titres publics avec des pondérations de risque très faibles, on a indirectement pénalisé le financement de l'économie réelle. L'exemple de la crise des dettes souveraines en 2011 est à ce titre édifiant : ce qu'on croyait être des actifs sûrs s'est révélé bien plus risqué qu'anticipé. C'est, à mon sens, l'une des grandes perversions de la réglementation post-crise : vouloir tout verrouiller crée parfois de nouvelles vulnérabilités.

Sur le long terme, quels ont été les effets de cette crise ?

La crise de 2008 a profondément transformé la culture du risque et la stratégie à long terme du secteur bancaire français. Tout le monde a pris conscience de l'importance des contrôles et de la gouvernance. Les vieux réflexes français ont été bousculés. Les banques ont réalisé un effort considérable, non seulement pour mettre en place des systèmes de contrôle mais surtout pour s'assurer que ces systèmes étaient bien compris, reçus et maîtrisés par les organes de direction.

Par ailleurs, la crise a aussi mis en lumière la nécessité d'avoir davantage de capital. Je pense donc que ces deux aspects — la refonte des contrôles et la gestion du capital — ont conduit à des révisions stratégiques majeures. Ces transformations ont été fondamentales pour remodeler le paysage bancaire français et international.

Avez-vous un souvenir marquant de vos années à la FBF ?

J'en ai beaucoup... en particulier cette tournée que nous avons faite avec le président de la FBF pour rencontrer des PME. À la suite de la crise, il y a eu un moment où le crédit est devenu compliqué pour les PME et nous avons organisé de nombreuses rencontres un peu partout, au moins une trentaine, avec des présidents de banque. C'était un vrai moment d'échange, très utile, et je crois que les dirigeants de PME ont beaucoup apprécié cela car ils avaient un vrai besoin de dialogue.

(propos recueillis le 6 juin 2025)



Les banques françaises face au tournant réglementaire



Après la tempête de la crise financière, les banques intègrent et mettent en œuvre un nouveau cadre réglementaire, doté de dispositifs pruden­tiels et de supervision entièrement repensés. L'objectif : restaurer la confiance dans le système financier et éviter qu'une crise de cette ampleur ne se reproduise à l'avenir. La FBF porte la voix des banques et contribue aux multiples consultations sur toutes ces réformes.



partir des années 2010, les banques font face à de nouvelles réglementations qui bouleversent leurs organisations et les contraignent à une adaptation rapide. C'est un changement d'ère marqué par un renforcement sans précédent des exigences en matière de capital, de liquidité, de gouvernance et pour accroître la stabilité des marchés. La FBF se mobilise sur tous ces chantiers dont l'enjeu consiste à définir des règles efficaces, adaptées aux objectifs et permettant d'assurer le financement de l'économie.

Montée en puissance du cadre réglementaire européen

L'Europe se dote en 2010 d'une nouvelle architecture de la supervision comprenant un niveau macroprudentiel (le Comité européen du risque systémique – CERS) et un niveau microprudentiel (les trois autorités européennes de supervision que sont l'EBA, l'ESMA et l'EIOPA).

La construction de l'Union bancaire prend alors forme avec la mise en place, en 2014, du Mécanisme de supervision unique (MSU) piloté par la BCE et du Mécanisme de résolution unique (MRU) doté d'un Fonds de résolution unique (FRU). L'ensemble repose sur un corpus de règles unique (*single rulebook*) pour tous les États membres comprenant :

- des règles de solvabilité et de liquidité, et un encadrement des rémunérations (accord Bâle III, paquet législatif CRD4/CRR),
- un cadre de prévention et de gestion des faillites bancaires (directive BRRD), et des ratios sur les capacités d'absorption des pertes (TLAC et MREL),
- un renforcement des systèmes de garantie des dépôts (directive DGSD2).

La surveillance accrue des marchés d'instruments financiers passe par la réforme de leur fonctionnement (paquet MiFID2/MiFIR), l'encadrement des produits dérivés avec des chambres de compensation centralisées (EMIR), l'amélioration du règlement-livraison de titres (CSDR), la lutte contre les abus de marchés, une meilleure transparence sur les ventes à découvert...

La protection des consommateurs est étendue sur le crédit à l'habitat, la commercialisation des produits

Crise de la zone euro : un soutien volontaire des banques françaises

L'année 2011 est marquée par une crise de confiance des investisseurs mondiaux dans la zone euro liée à l'endettement excessif de certains États, dont la Grèce. Dans ce contexte instable, les banques françaises restent solides et participent à l'effort commun pour rétablir la confiance en s'associant à la contribution volontaire du secteur privé pour aider la Grèce. L'accord du Conseil européen de décembre 2011 et les mesures de la BCE ouvrent la voie à un retour de la confiance.

Le projet d'Union des marchés de capitaux (UMC) initié en 2015

Lancée par la Commission européenne, cette initiative a pour objectif de créer un marché unique des capitaux afin de mettre en place une « Union du financement ». Dès le début des travaux, la profession bancaire soutient la démarche et formalise des propositions concrètes.

+ de 750

réponses FBF
aux consultations officielles des autorités nationales, européennes et internationales de 2010 à 2020.

Dans ce nouveau paysage
réglementaire post-crise,
la FBF prend part activement
aux concertations pour veiller
au juste équilibre entre la
nécessité de mesures mondiales
homogènes et la préservation
du modèle solide de banque
universelle à la française



42

directives en matière de réglementation bancaire adoptées par l'Union européenne de 2008 à 2015.

d'investissement de détail et des produits d'assurance. L'harmonisation et la modernisation des paiements se poursuivent avec la fin de la migration vers les instruments SEPA et la révision de la directive sur les services de paiement.

La lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme se renforce toujours davantage avec la révision de la directive européenne intégrant les recommandations internationales du GAFI.

La réglementation RGPD se met en place pour une meilleure protection de la confidentialité des données personnelles des citoyens européens.

Un surcroît d'initiatives françaises

Parallèlement à cette effervescence réglementaire européenne, la France se distingue par d'autres initiatives législatives structurantes et de lourdes taxes sur les banques :

- l'ordonnance de janvier 2010 établit la nouvelle Autorité de contrôle prudentiel (ACP) des banques et des assurances,
- la loi de 2010 de régulation bancaire et financière renforce la supervision des acteurs et des marchés financiers,
- la loi de finances rectificative pour 2010 impose une taxe exceptionnelle sur les bonus,
- la loi de finances pour 2011 instaure une taxe bancaire dite « systémique » affectée au budget de l'État,
- la loi de finances rectificative pour 2012 crée une taxe sur les transactions financières,
- la loi de 2013 de séparation et de régulation des activi-

tés bancaires complexifie les obligations et contraintes des banques. Le superviseur, devenu ACPR, est chargé de la résolution en cas de faillite d'un établissement.

Une participation FBF constructive pour des règles équilibrées

Dans ce contexte post-crise foisonnant d'évolutions normatives, la FBF alerte les autorités sur la nécessité de préserver des activités bancaires et financières performantes, capables d'accompagner les ménages, les entreprises et les collectivités dans leurs besoins de financement.

Elle contribue activement aux concertations en amont de l'adoption des textes, afin de trouver un juste équilibre entre la nécessité de mesures internationales homogènes et la préservation du modèle solide de banque universelle à la française. De 2010 à 2015, la FBF répond ainsi à plus de 400 consultations des institutions françaises, européennes et internationales.

Des efforts considérables pour la mise en conformité

Pour intégrer ce nouveau cadre réglementaire, les banques investissent massivement. La mise en œuvre d'une réforme nécessite souvent la mobilisation coordonnée de nombreux départements, l'adaptation des systèmes d'information, la formation continue des équipes... La fonction conformité devient un pilier stratégique, mobilisant parfois des milliers de collaborateurs dans les grandes banques. Le risque de non-conformité devient aussi sensible qu'un risque de cyberattaque. En cas de non-respect des règles, les acteurs encourent de lourdes sanctions.

La FBF joue un rôle actif pour accompagner ses adhérents dans leur mise en conformité. Dans cet objectif, elle élabore des Normes professionnelles, Bons usages et Préconisations couvrant la gouvernance, la gestion des risques, la protection de la clientèle ou encore la lutte contre le blanchiment. Cet accompagnement permet d'harmoniser les pratiques du secteur et de renforcer la confiance dans le système bancaire, tout en aidant les établissements à anticiper et maîtriser les risques de non-conformité.

2013

23 octobre

La BCE lance une Revue de la qualité des actifs des banques en amont de la mise en place du Mécanisme de supervision unique. En novembre 2014, les résultats confirment la solidité des banques françaises.

2014

9 juillet

La FBF adresse à la Commission européenne ses priorités 2014-2019 pour favoriser le financement de la reprise économique en Europe.

2011

21-22 juillet

Le secteur bancaire français s'associe à la contribution volontaire du secteur privé pour soutenir la Grèce.

2011

7 décembre

Les membres du Comité exécutif de la FBF entament une nouvelle série de rencontres avec les PME dans une dizaine de villes en France.

2009

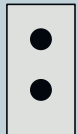
13 novembre

La FBF publie de façon consolidée les engagements de la profession comprenant des Normes professionnelles, des Bons usages et des Préconisations.

2010

5 mars

Dans un contexte post-crise, les banques françaises annoncent la mise à disposition des entreprises d'une enveloppe de 96 Mds€ de crédits pour l'année 2010.





Frédéric Oudéa

Entretien avec Frédéric Oudéa,
membre du Comité exécutif de la FBF de 2008 à 2023 (Société Générale)

Vous avez été membre du Comité exécutif de la FBF pendant 15 ans avec trois mandats de Président. Que retenir-vous de cette longue période ?

Ces trois mandats ont été marqués par des moments très forts. 2011-2012, c'est la crise financière, en particulier de la zone euro. Le deuxième mandat est tourné vers la mise en place du superviseur unique européen et le déploiement de l'Union bancaire. Le troisième mandat, en pleine crise Covid, a connu un engagement collectif de la profession bancaire en liaison étroite avec les pouvoirs publics, pour mettre en place des réponses adaptées à cette crise.

Chacun de ces mandats a été un moment charnière. Il y a un avant et un après crise financière. On a basculé dans cette Union bancaire avec un logiciel réglementaire, des exigences en capital et en liquidité, et une organisation de la supervision totalement différents. En parallèle, il y a eu la transformation des modèles avec l'introduction

progressive des technologies digitales et l'émergence de modèles bancaires alternatifs.

Quel a été l'impact de la crise financière sur les banques françaises ?

Le secteur bancaire français n'a pas du tout connu les mêmes affres que les autres secteurs bancaires. C'est très important à souligner : si je mets de côté Dexia, une banque franco-belge avec un modèle très particulier, il n'y a eu aucun grand sinistre bancaire lié à la crise financière en France. L'État français est le seul qui n'ait pas eu un coût à supporter au titre du sauvetage des banques, contrairement à ce qui s'est passé par exemple en Allemagne, en Espagne, en Italie ou en Irlande.

Le secteur bancaire français a aussi la particularité d'être plus consolidé et d'être entré dans la crise financière probablement plus robuste que les systèmes bancaires d'autres pays plus fragmen-

tés. 15 ans après, les banques françaises sont très solides et parmi les leaders en Europe. Mais elles restent assez handicapées par un marché de la banque de détail peu rentable et des niveaux de capitalisation boursière qui sont, en valeur relative, moins brillants que leur positionnement métier. Il y a donc encore du chemin à faire, notamment pour la transformation de la banque de détail.

Et la crise de 2008 a débouché sur la crise de la zone euro...

En 2011-2012, la défiance envers la zone euro était à son comble, avec des doutes sur la dette souveraine et la solidité des banques, notamment en Italie, au Portugal et en Grèce. Face à cette situation, nous avons engagé un dialogue avec les pouvoirs publics pour créer un instrument de capital hybride, souscrit par l'État pour l'ensemble des banques françaises pour des montants somme toute limités, afin d'éviter tout stigmate individuel. Cette mesure collective a été rapidement remboursée, et l'État y a même réalisé un bénéfice.

Sur le terrain, l'enjeu était de rassurer, d'aller à la rencontre des entreprises, notamment des PME. Je me souviens d'un déplacement à Lyon face à des PME qui paniquaient un peu sur leurs conditions de financement. Or, le vrai sujet n'était pas tant l'accès au crédit bancaire que le problème des assureurs-crédit qui tendaient à réduire leur couverture d'assurance. Ce fut une présidence très intense, au contact de l'économie française et des PME.

Que pensez-vous de la vague de réglementation post-crise ?

De grands chantiers de remédiation ont été lancés, notamment la révision des règles de capital et de liquidité, et la mise en place de l'Union bancaire. À cela s'ajoutait l'Union des marchés de capitaux.

Si l'on tire un bilan après 15 ans, les banques françaises se sont adaptées. Elles n'ont cessé de renforcer leur capital, dans des proportions considérables. Et les exigences sont beaucoup plus fortes pour la gestion du risque de liquidité. Tout cela s'est fait sans freiner de manière majeure le financement de l'économie.

On dispose maintenant d'un corps de règles nouvellement actualisées avec Bâle III, dont la partie

crédit et financement s'applique depuis 2025. La partie marchés a été repoussée du fait que les États-Unis n'appliquent pas ces règles. On n'a donc pas encore tout à fait achevé ce processus.

Et pour finir, vous avez fait face à la crise sanitaire...

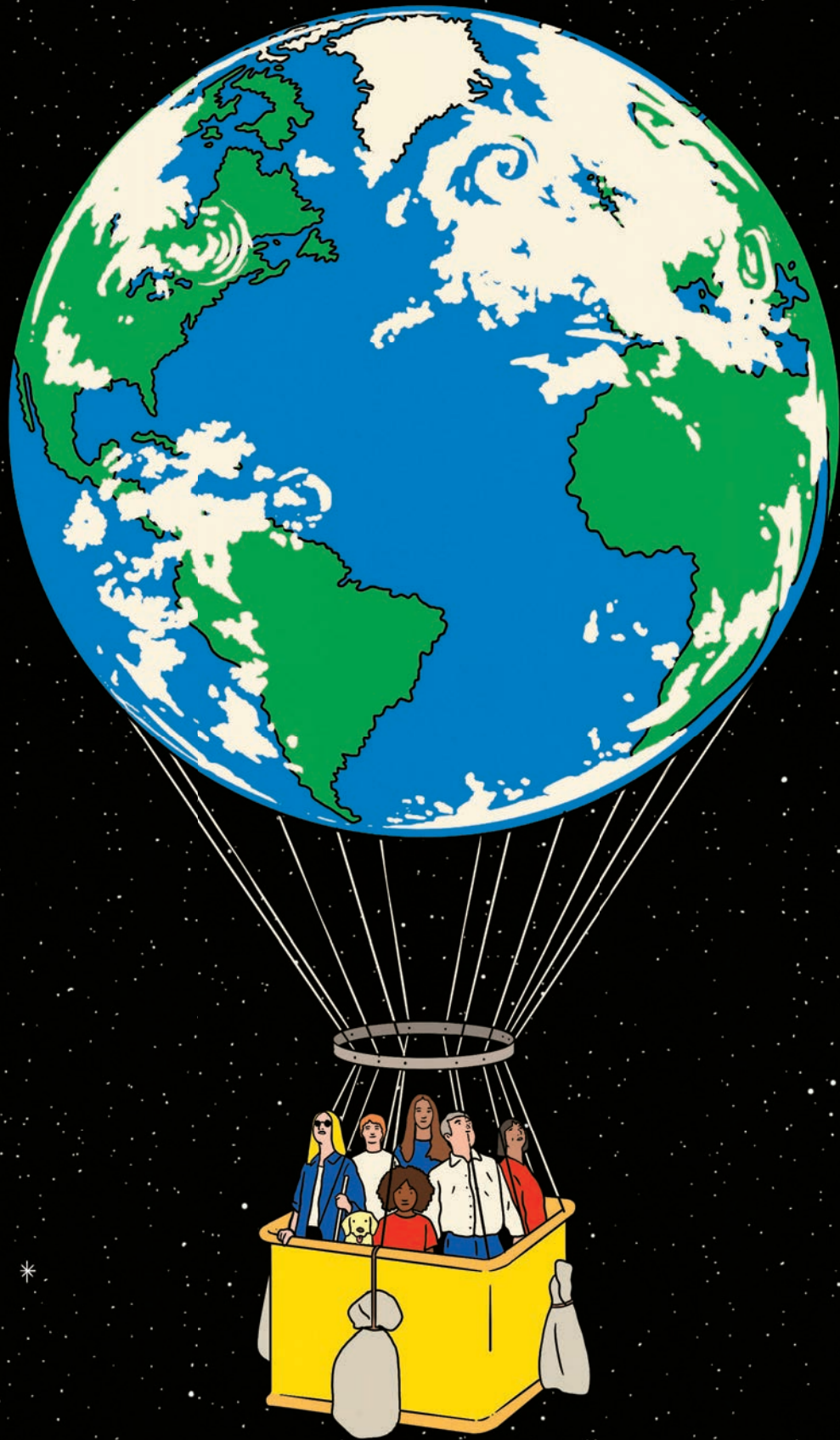
Là, ça a été une période tout à fait extraordinaire, que j'ai vécue en première ligne. En tant que dirigeant bancaire, j'ai dû veiller à ce que la Société Générale continue à fonctionner dans un contexte totalement inédit : assurer la continuité des opérations avec des dizaines de milliers de collaborateurs en télétravail, adapter nos systèmes, former nos équipes à distance. En parallèle, au titre de ma présidence FBF, j'étais en contact permanent avec les pouvoirs publics, les syndicats et les ministères, pour suivre de près la situation économique et limiter les effets du confinement.

Et il y a eu, dans un temps incroyablement court, la définition de ce prêt garanti par l'État, sa configuration, la répartition des risques entre l'État et les banques, et sa validation juridique au niveau européen. Son déploiement fut une course contre la montre. Malgré la complexité de la tâche, ce fut un succès. Ce dispositif a permis de rassurer les chefs d'entreprise et de passer le cap. Les pertes constatées à date sont restées limitées, avec un coût maîtrisé pour les finances publiques et pour les banques. Cette mobilisation collective fut vraiment exceptionnelle.

Avec le recul, quels enseignements tirez-vous pour la gouvernance de la FBF ?

On a connu une succession de crises un peu hors normes ces 15 dernières années. Collectivement, on peut être fiers que le système bancaire français ait assuré le financement de l'économie française dans de bonnes conditions et n'ait pas coûté à la collectivité. Ensuite, la FBF peut se targuer d'être resté un interlocuteur pertinent et responsable des pouvoirs publics. On a su, chacun d'entre nous, au-delà de nos différences, être capables de nous aligner sur l'essentiel, trouver une unité sur les grands enjeux. Et enfin, je pense que l'incarnation d'un président de la FBF qui est un dirigeant d'exercice a été plutôt positive, parce que contribuant à la crédibilité de la prise de parole de la FBF.

(propos recueillis le 16 juin 2025)



Les banques françaises agissent pour un monde durable et responsable



En décembre 2015, l'Accord de Paris sur le climat marque l'aube d'une nouvelle ère, caractérisée par une prise de conscience accrue en matière environnementale et des attentes sociétales de plus en plus fortes. Les banques endossent un rôle de premier plan dans la transformation écologique et numérique du pays, et s'engagent toujours davantage pour l'insertion, l'innovation et la sécurité financière. Tournée vers l'avenir, la FBF accompagne ses adhérents dans leur mobilisation pour bâtir un avenir inclusif, plus sûr et résolument durable.

Loin de se limiter à leur mission première de financement de l'économie, les banques françaises, sous l'impulsion de leur Fédération, agissent pour la transformation de la société, conjuguant innovation, solidarité et responsabilité. La FBF en témoigne dans ses publications qui illustrent les principales actions et la contribution collective de la profession bancaire aux objectifs de développement durable.

À l'avant-garde de la transition énergétique

À la suite de l'Accord de Paris de 2015, l'adaptation au changement climatique devient une priorité centrale pour les banques françaises. Année après année, elles financent toujours plus de projets verts propulsant l'encours de crédits à des montants inédits : 471 Mds€ en 2024 contre 76 Mds€ seulement en 2020 ! Les financements pour les énergies renouvelables doublent en trois ans, tandis que l'exposition aux énergies les plus carbonées devient marginale. Au-delà des financements, les banques sont proactives pour accompagner la transition de leurs clients et contribuer à l'amélioration des dispositifs publics. Cette mobilisation s'incarne, notamment, dans la rénovation énergétique des logements.

La FBF met en valeur ces avancées, adapte son organisation aux enjeux climatiques et s'implique dans les grandes instances internationales, adhérant notamment aux Principes pour une banque responsable et participant aux Conférences des Parties (COP) pour le climat et la biodiversité. En 2021, la FBF devient observateur de la COP sur le climat.

Mobilisée pour l'insertion et l'évolution professionnelle

Le secteur bancaire français se caractérise, chaque année, par sa dynamique de recrutement qui en fait l'un des premiers employeurs privés du pays – avec plus de 370 000 salariés à fin 2024 – offrant des emplois stables, qualifiés et ouverts à tous. Cette dynamique s'accompagne de politiques volontaristes d'insertion et d'accompagnement des collaborateurs dans leur vie professionnelle et la transformation de leurs métiers.

Ainsi, l'égalité homme-femme dans la banque n'est pas un vain mot : plus d'un banquier sur deux est une femme ! L'alternance et les partenariats associatifs favorisent l'insertion des publics éloignés de l'emploi. Et pour anticiper les métiers de demain, les banques investissent chaque année fortement dans la formation professionnelle des salariés.



Pour valoriser et faire découvrir les métiers bancaires aux étudiants, aux personnes en recherche d'emploi ou en reconversion, la FBF communique sur l'attractivité du secteur et la diversité des emplois et carrières proposés.

De la pédagogie et des actions pour l'inclusion bancaire

L'inclusion bancaire et la prévention de la fragilité financière font l'objet d'une attention constante de la profession bancaire. Depuis les engagements pris devant le CCSF au milieu des années 2000, et ceux adoptés en 2010 à la suite du rapport Pauget-Constans, la profession bancaire consolide au fil des ans ses dispositifs d'accès aux services bancaires, de transparence, de mobilité, de maîtrise des frais d'incidents, et d'offres pour les clients fragiles... Grâce à des partenariats avec les acteurs de l'accompagnement, elles aident leurs clients en situation de fragilité financière à retrouver stabilité et autonomie budgétaires.

Les actions d'éducation financière de la profession participent à cette dynamique, en particulier le programme « Les Clés de la banque » de la FBF. Initié dès le début des années 2000 et enrichi continuellement, il met à la disposition de tous des outils pédagogiques gratuits pour aider chacun à bien gérer son budget et prévenir les difficultés.

Création d'une Commission climat et biodiversité

Afin de répondre aux enjeux collectifs de la transition écologique, la FBF crée le 9 avril 2019 une Commission climat et biodiversité qui réunit les banques françaises autour des sujets climatiques et de préservation de la biodiversité. Elle élabore les positions communes, suit les réglementations et favorise l'engagement du secteur en faveur de la finance durable.

Une collection sur les engagements sociétaux de la profession

Pour illustrer les principales actions et la contribution collective de la profession bancaire autour des objectifs de développement durable, la FBF lance, en 2018, une collection de publications « Banque &... », complétée en 2022 par « La banque agit pour un monde durable et responsable » qui synthétise l'action de la profession dans ces domaines.

La FBF est fière de se mobiliser
sans relâche, aux côtés
de ses adhérents et de l'ensemble
de leurs collaborateurs,
pour contribuer à la construction
d'un avenir inclusif et durable.

Innovation et sécurité à l'ère du numérique

La transformation numérique et la dématérialisation des échanges entraînent une forte évolution des écosystèmes. La profession bancaire simplifie les usages quotidiens des clients tout en assurant la protection des données et des transactions. Développement de solutions innovantes, renforcement de la cybersécurité, prévention et lutte contre la fraude sont autant de défis relevés par les banques grâce à des investissements massifs et constants.

La FBF coordonne des actions collectives de communication telles que la campagne nationale « Ne donnez jamais ces données ». Elle participe chaque année au « Cybermoi/s » et diffuse des supports pédagogiques sur la lutte contre la fraude. Avec la Banque de France, la FBF participe à des exercices de crise réguliers pour tester la robustesse de la Place financière. Elle accompagne ses membres face aux nouveaux défis et se mobilise sur les enjeux réglementaires pour promouvoir des standards élevés de sécurité et l'authentification forte.

Un bouclier pour la sécurité financière

Vigilantes et engagées, les banques françaises sont en première ligne dans la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. En France, elles réalisent la majorité des déclarations de soupçon à Tracfin, appliquent sans relâche les mesures de sanctions et de gel des avoirs et adaptent en continu leurs dispositifs pour sécuriser le système financier.

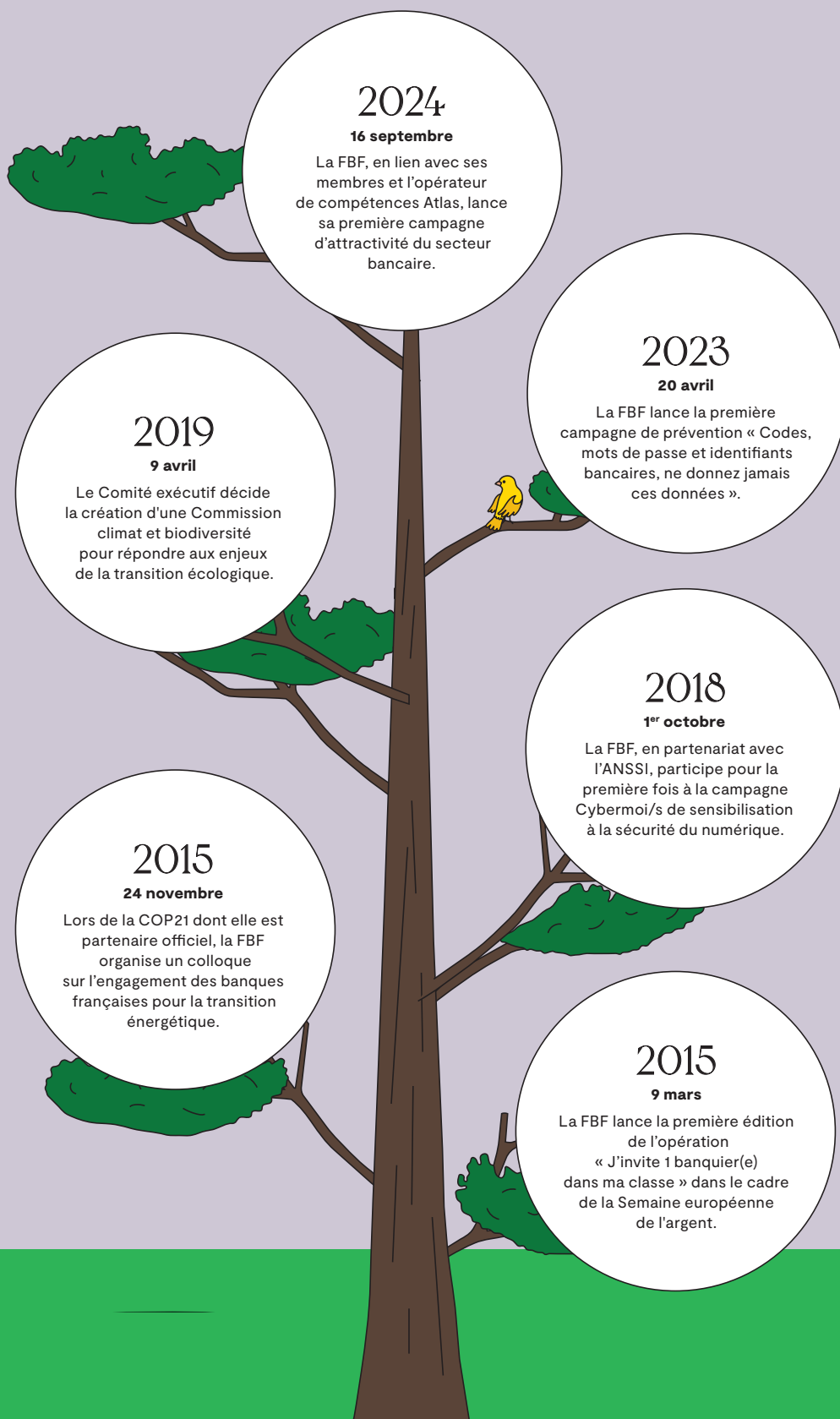
La FBF accompagne ses membres dans la compréhension et la mise en œuvre des exigences réglementaires et relaie auprès des pouvoirs publics les propositions du secteur pour une lutte toujours plus efficace contre la criminalité financière. Elle soutient l'élaboration de règles adaptées en matière de transparence des transactions, d'identification des bénéficiaires effectifs, y compris pour les plateformes de crypto-actifs.



Marie-Anne Barbat-Layani succède à Ariane Obolensky à la direction générale de la FBF le 2 janvier 2014. Elle se mobilise au service de la profession bancaire jusqu'à fin octobre 2019, pendant une période cruciale qui connaît la mise en place de l'Union bancaire en Europe, et de profondes transformations réglementaires et technologiques pour l'industrie bancaire et ses salariés.

Les Clés de la banque, plus de 20 ans d'éducation financière

Après un premier guide pédagogique en 2002, la FBF lance son programme d'éducation financière « Les Clés de la banque » en mars 2004 pour aider le public à bien gérer son budget et prévenir les difficultés en matière d'argent. Il est enrichi en 2009 d'un volet dédié aux professionnels et complété, depuis 2015, par l'opération « J'invite 1 banquier(e) dans ma classe ». Afin d'aider ceux qui aident, l'ensemble de ces ressources pédagogiques sont mises à la disposition, gratuitement, des professionnels de l'accompagnement.





Philippe Brassac

Entretien avec Philippe Brassac,
membre du Comité exécutif de la FBF de 2015 à 2025 (Crédit Agricole S.A.)

Vous avez été membre du Comité exécutif de la FBF pendant 10 ans dont trois mandats de Président. Que retenir-vous de ces années ?

Je retiens avant tout l'utilité de la FBF et l'efficacité du fonctionnement de son Comité exécutif, qui réunit les six principales banques françaises, pourtant très concurrentes. Malgré cette concurrence, les membres ont toujours travaillé ensemble dans l'intérêt commun du secteur et de l'économie, sans laisser les enjeux propres à chaque établissement interférer. Et les crises traversées, notamment celle du Covid, ont renforcé cette cohésion : il a fallu défendre la capacité des banques à soutenir l'économie en prenant davantage de risques, alors que les superviseurs poussaient à la prudence. Cette période a montré que, pour être efficaces, les banques devaient agir collectivement et clairement affirmer leur rôle. Au fil des années, cette collaboration crée

une véritable estime réciproque entre dirigeants, rendant ces échanges stimulants et renforçant la solidarité face aux défis du secteur.

Vous avez été à plusieurs reprises Président de la Commission Contrôle et prudentiel et de la Commission Banque de détail.

Que pouvez-vous dire de ces travaux collectifs ?

Je retiens deux choses contradictoires. Tout d'abord, un côté extrêmement austère voire déprimant des contenus : les sujets traités sont très techniques, arides et centrés sur la régulation et les multiples contraintes imposées aux banques, avec des textes complexes, qui nourrissent un sentiment d'adversité permanente. Malgré cela, je veux souligner la qualité exceptionnelle des experts réunis autour de la table. Leur maîtrise des dossiers, leur précision et leur professionnalisme rendent les échanges enrichissants, sans rivalité

entre établissements. Au final, ce qui reste, c'est le travail d'équipe, la confiance et la valeur humaine des participants, un peu comme d'anciens combattants gardent un souvenir positif de leurs années de combats.

Quels souvenirs gardez-vous de la crise du Covid ?

La crise sanitaire, c'est paradoxalement un moment positif pour la profession bancaire. Grâce à une action collective intense — prise de risque partagée, coordination étroite avec les pouvoirs publics, les médias et les acteurs économiques — le rôle des banques a été largement reconnu. Cette reconnaissance apparaît toutefois comme une exception éphémère, alors que les banques prennent en permanence des risques pour soutenir l'économie. La période a aussi renforcé l'esprit d'équipe par un travail conjoint pour trouver des solutions rapides. Les collaborateurs ont aussi perçu plus clairement l'utilité de leur action et l'importance du système bancaire en période de menace systémique.

Cependant, les crises restent des moments éprouvants, surtout lorsqu'elles touchent directement la confiance dans le système financier. Il faut alors beaucoup communiquer pour rassurer. Ces épisodes reviennent régulièrement — *subprimes*, crise de la zone euro, faillites de banques américaines — et sont finalement plus éprouvants que la crise Covid, car les banques y sont soupçonnées d'être la cause des problèmes plutôt que de participer à leur solution. Et l'image des banques évolue difficilement malgré les efforts de communication ou les moments de reconnaissance. L'enjeu est donc de réexpliquer sans relâche les fondamentaux du métier, son utilité, ses mécanismes, dans une société globalement peu favorable à la finance.

La pédagogie est donc un enjeu clé pour la banque. Quels sont pour vous les autres enjeux ?

La pédagogie, c'est vraiment le défi numéro un. Et il faut commencer par l'interne car la plupart des collaborateurs ne perçoivent pas la vision d'ensemble, la « Big Picture » du fonctionnement bancaire. Chacun travaille sur un segment très spécialisé — épargne, financement, trésorerie, immobilier... — ce qui rend difficile la compréhension globale du système. Cette fragmen-

tation est aussi accentuée par l'organisation en entités juridiques distinctes (factoring, leasing, assurance...). Il faut aussi s'adresser à toutes nos parties tierces : médias, enseignants, gouvernements, superviseurs... afin de permettre que les règles du jeu qui s'appliquent aux banques soient plus pertinentes.

Le deuxième grand défi, c'est que l'Europe se désaligne du modèle réglementaire américain fondé sur la pré-éminence du financement de marché, des fonds de pension et de la titrisation. Ce cadre ne correspond pas au modèle européen, avec des marchés moins profonds, des systèmes de retraite par répartition et un financement qui passe davantage par les crédits portés au bilan. Ainsi, continuer à appliquer les mêmes règles que les États-Unis revient à affaiblir l'efficacité du système financier européen. Le véritable enjeu n'est donc pas d'avoir moins de régulation mais une régulation plus adaptée et plus pertinente. Sans cela, on risque de perdre nos spécificités et l'efficacité du modèle relationnel et universel de banque française.

Ce qui m'amène au troisième défi qui est d'expliquer ce qu'est ce modèle d'accompagnement global des clients, que n'offre pas le modèle transactionnel ou les nouveaux entrants digitaux qui se concentrent uniquement sur des segments limités et les plus rentables. Le modèle relationnel est beaucoup plus inclusif par nature. Sa valeur ajoutée réside précisément dans la prise en charge complète et durable des besoins des clients. Par exemple, c'est une vraie valeur d'être prêteur-assureur-teneur de compte, car s'il y a un problème, c'est nous qui gérons toute la relation.

Pour finir, un dernier mot sur la FBF ?

Je dirais que la FBF est un lieu de travail où, en tant que membre du Comex, le temps est limité, ce qui pousse à travailler de la manière la plus efficace possible, en recherchant notamment très vite les consensus nécessaires. Mais surtout, c'est un lieu où chacun est accueilli chaleureusement et où les relations humaines perdurent au-delà des mandats. Même des années plus tard, on a plaisir à se retrouver, ce qui témoigne de liens professionnels forts et durables entre dirigeants de banques.

(Propos recueillis le 19 mars 2026)



Laurent Mignon

Entretien avec Laurent Mignon,
membre du Comité exécutif de la FBF de 2018 à 2022 (Groupe BPCE)

En tant que premier Président de la Commission climat et biodiversité de la FBF, créée en 2019, que pouvez-vous dire du contexte de sa création ?

Quand nous avons décidé de créer la Commission climat nous avons identifié un enjeu majeur en pleine émergence : la question du rôle des banques dans la transition énergétique et écologique, et surtout la manière dont ce rôle était perçu et mesuré. Il y avait donc des enjeux très forts.

Des enjeux d'image tout d'abord : de nombreuses ONG ont pris pour cible les banques, les accusant de continuer à financer les énergies fossiles, et les poussant à basculer exclusivement vers les énergies vertes.

Des enjeux de réglementation également : avec l'émergence de nouveaux cadres comme les

directives CSRD et CS3D, et d'autres obligations de reporting en pleine transformation.

Et enfin, des enjeux de coordination : chaque banque multipliait les initiatives de manière indépendante, rejoignant diverses coalitions. Il y avait une grande diversité d'approches.

Comment cette nouvelle Commission climat a-t-elle été conçue ?

La Commission a été conçue comme un espace de dialogue, sans viser immédiatement l'unanimité, mais en permettant aux banques d'échanger, d'écouter des experts et d'amorcer une convergence.

Elle a marqué un tournant : sur le fond, en structurant l'action et les politiques des banques sur le climat ; et sur le plan réputationnel, car

le financement de l'économie — et donc de la transition énergétique — est aujourd'hui l'un des leviers centraux de la réussite ou de l'échec de cette transition.

Nous avons réussi à faire converger les banques françaises vers une approche cohérente. C'était une avancée importante, même si chaque établissement garde ses spécificités : sa propre politique climatique, son rythme de mise en œuvre, ses propres choix. Ce que nous avons réussi à créer, c'est un langage commun, qui permet aux banques de se comprendre et de se parler.

Les banques se sont également fortement impliquées sur le volet social...

La crise des « gilets jaunes » a révélé une tension fondamentale et mis en lumière la question du pouvoir d'achat et du « reste à vivre », soulignant le rôle essentiel des banques dans l'accès équitable aux services financiers. Cela a permis de revisiter un ensemble de thématiques : les offres minimales, la protection contre les prélèvements en cas d'incidents bancaires, etc.

Les banques ont montré à ce moment-là une vraie responsabilité, car elles renonçaient à des sources de revenus importantes, mais c'était pour un souci de justice plus grande. Cela s'est fait dans le respect de la concurrence mais des cadres communs ont été fixés en bonne coordination avec le gouvernement et l'ensemble de la profession bancaire.

Il y a eu beaucoup de sujets autour de l'inclusion. De nombreux travaux ont aussi porté sur la digitalisation tout en veillant à maintenir une présence locale suffisamment dense. La France est probablement le pays européen où la densité d'agences par habitant est la plus élevée, ce qui permet aux Français d'avoir à la fois un service bancaire peu cher, respectueux des plus démunis, et des services de qualité.

Quelle est votre vision de l'emploi dans la banque ?

La banque est un secteur qui offre des métiers passionnants, allant des professions commerciales à des métiers très technologiques ou techniques, comme la finance de marché ou le

financement des grandes entreprises. C'est un secteur intéressant car il permet une grande diversité de carrières.

Il y a donc une réelle capacité à évoluer et à diversifier sa carrière, ce qui est très important. Par ailleurs, la formation dispensée par les banques est qualifiante et reconnue pour beaucoup d'autres métiers en dehors du secteur bancaire. Elle n'enferme pas dans une seule voie.

Comment renforcer la compréhension et l'image de la banque par les Français ?

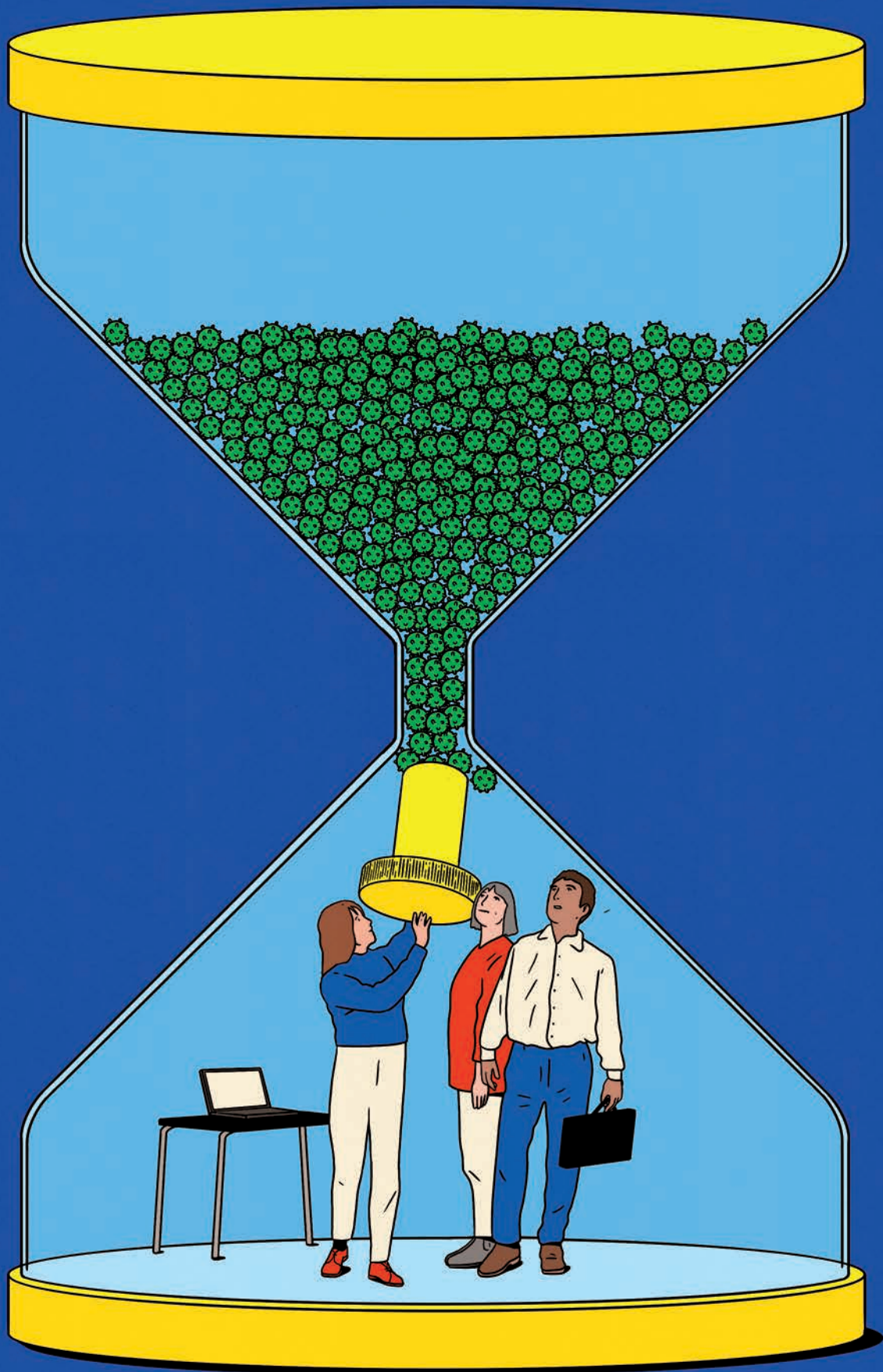
Ce sujet est majeur. En France, la compréhension des mécanismes financiers est très faible. L'éducation financière est extrêmement limitée. Peu de Français comprennent que l'argent qui leur est prêté, c'est celui que d'autres clients ont déposé. Il y a tout un fantasme autour de ce qu'est la finance, et en même temps une forte incompréhension.

Montrer qu'une banque est présente sur le terrain, qu'elle est un acteur important du bon fonctionnement de l'économie locale, c'est une façon de réconcilier l'image que les gens ont de la banque avec la réalité de ce qu'elle fait au quotidien, et avec les métiers de la banque. C'est aussi une manière de montrer qu'elle est utile à la population.

Montrer l'utilité de la banque, c'est donc l'enjeu essentiel ?

Plus on avance vers une éducation de la population sur ce qu'est réellement la banque, plus on peut réconcilier les Français avec l'utilité de la banque. Mais ce n'est pas quelque chose de facile à comprendre. En réalité, il faut arriver à faire cette jonction entre le fait que les banques sont utiles, qu'elles doivent être solides, et donc qu'elles doivent avoir des processus rigoureux, notamment en matière de crédit. Et c'est grâce à cela que les projets viables, des uns et des autres, peuvent trouver un financement. Pas tous, mais les projets viables.

(propos recueillis le 17 juin 2025)



Crise sanitaire : une réactivité éclair des banques françaises



En mars 2020, la crise du Covid 19 entraîne des mesures de confinement et de distanciation sociale, et un arrêt brutal de pans entiers de l'économie.

Maintien des services bancaires, moratoires sur les crédits aux entreprises, PGE, paiements sans contact... la FBF et ses adhérents font preuve d'une énergie exceptionnelle pour trouver des solutions en un temps record, rassurer leurs clients et soutenir l'activité économique du pays tout en respectant les impératifs sanitaires. Ces actions de la profession sont saluées à maintes reprises.

Dès les premières heures et tout au long de la crise sanitaire, le pays peut compter sur l'engagement sans faille de l'ensemble des employés du secteur bancaire. L'accès aux services bancaires est maintenu dans le respect des règles sanitaires, alors que le télétravail est déployé à grande échelle : les réseaux bancaires restent ouverts, l'alimentation en espèces des distributeurs de billets est assurée et les systèmes de paiement fonctionnent sans interruption.

Les prestations sociales continuent d'être versées à 7 millions de bénéficiaires, leur permettant d'exécuter les opérations bancaires indispensables. Et le plafond du paiement sans contact est relevé de 30 à 50 euros, contribuant au renforcement de la sécurité sanitaire, à la simplification du quotidien dans le commerce de détail et à l'accélération de la digitalisation des usages.

Le PGE, conçu et déployé en temps record

Afin de soutenir l'économie et d'accompagner les entreprises impactées par l'arrêt brutal de leur activité, la FBF et ses adhérents se mobilisent, avec l'État, pour proposer, concevoir et déployer des mesures inédites : le Prêt garanti par l'État (PGE) permet de soulager la trésorerie des entreprises et des professionnels subissant le choc lié à l'urgence sanitaire. Déployé en un temps record dès le 25 mars 2020, et jusqu'en juin 2022,

son efficacité repose sur la garantie de l'État associée à la capacité de diffusion des banques sur tout le territoire de façon responsable grâce à la connaissance de leurs clients. Pour accompagner les entreprises en sortie de crise, des conditions de restructuration des prêts sont définies avec les pouvoirs publics.

Au total, les banques distribuent 144 Mds€ de PGE à plus de 680 000 entreprises de toutes tailles, dont une majorité de TPE. Six ans après, moins de 13 Mds€ restent à rembourser, majoritairement d'ici fin 2026, et les PGE ne représentent plus que 0,9% de l'encours des crédits aux entreprises.

Des moratoires au bénéfice des entreprises

Dans le même temps, la profession bancaire décide de mesures volontaires telles que des reports d'échéances de crédits pour les entreprises, avec des mesures spécifiques pour les professionnels du tourisme. Au total, 20 Mds€ d'échéances de crédits aux entreprises sont reportés en 2020.

L'année suivante, dans le cadre de la feuille de route du gouvernement pour accompagner la relance, la FBF fait des propositions pour renforcer les bilans des entreprises et leur permettre de se développer. Co-construits avec l'État, les Prêts participatifs relance (PPR) permettent un renforcement des fonds propres des PME et ETI dans un contexte de conditions de crédit favorables et d'accompagnement personnalisé.

144 Mds€

de Prêts garantis par l'État
accordés par les banques
françaises lors de la crise sanitaire
à plus de 680 000 entreprises.

20 Mds€

de reports d'échéances
de crédits aux entreprises.

(Sources : ministère de l'Économie
et des Finances, FBF)

Le rôle de la profession
bancaire pendant la crise
sanitaire est salué
par de nombreux acteurs
et souligné par le
ministre de l'Économie
et des Finances



Des règles assouplies pour passer la crise

Face à la crise, les institutions européennes et françaises adaptent le cadre réglementaire avec célérité. Dès avril 2020, l'Autorité bancaire européenne (EBA) publie des lignes directrices permettant de ne pas considérer les moratoires sur les crédits comme des défauts. L'Union européenne adopte très rapidement un paquet législatif qui allège temporairement les exigences prudentielles et les règles de fonds propres et de liquidité, facilitant ainsi l'octroi de prêts et soutenant les bilans des banques françaises. La Commission européenne annonce le report de la mise en œuvre de Bâle III dans l'Union européenne, comme préconisé par le Comité de Bâle lui-même.

La FBF participe aux concertations avec les autorités et salue les mesures d'assouplissement temporaires qui permettent aux banques de continuer à financer l'économie et de favoriser la relance. Elle propose également des mesures ciblées pour faciliter la mobilisation des marchés de capitaux en faveur de la relance post-crise et réorienter l'épargne vers le financement de l'économie.

La FBF mobilisée sur tous les fronts

Porte-parole de la profession, la FBF s'investit comme jamais, avec l'ensemble de ses adhérents et de ses équipes, tant au niveau local que national et européen, sur les travaux législatifs et réglementaires permettant de maintenir la capacité des banques à financer l'économie. Elle reste à l'écoute des besoins des clients, multiplie les explications sur toutes les mesures d'accompagnement, et valorise le rôle des banques comme solution face à cette crise d'ampleur.

La Fédération entretient un dialogue exigeant avec le ministère de l'Économie et des Finances afin de faciliter la mise en œuvre du PGE, dialogue qui se concrétise par la publication de cinq versions successives d'une Foire aux questions (FAQ) et d'un reporting hebdomadaire. Avec ses Comités territoriaux, elle organise un traitement ad hoc des problématiques locales relatives au PGE.

Pertinence du modèle bancaire français face à la crise

La crise sanitaire illustre l'utilité et la solidité du secteur bancaire français qui n'a cessé de se renforcer depuis plus de 10 ans. Sa résilience lui permet de répondre massivement et avec agilité aux besoins de financement des acteurs économiques impactés, et de les accompagner dans la relance économique.

Quatre auditions de la FBF au Parlement

La FBF est auditionnée à quatre reprises au Parlement, d'avril à novembre 2020, sur l'impact de la crise sur le secteur bancaire et les actions menées par la profession, en particulier la mise en œuvre du PGE et la mobilisation des salariés des banques.



2021

1^{er} Juin

La FBF signe le plan d'action gouvernemental sur l'accompagnement des entreprises en sortie de crise.

2022

19 Janvier

La FBF signe l'accord de place sur une procédure de restructuration des PGE sous l'égide la Médiation du crédit aux entreprises.

2020

20 Avril

Les banques et les organisations syndicales représentatives saluent et remercient les salariés pour leur dévouement exceptionnel.

2021

26 Avril

Lancement des Prêts participatifs relance (PPR) co-construits par l'État, les banques et des investisseurs.

2020

15 mars

La profession bancaire annonce un dispositif de report des remboursements de prêts aux entreprises. Il est suivi d'un moratoire « tourisme » le 14 mai.

2020

25 mars

La profession bancaire lance le Prêt garanti par l'État (PGE). Il est complété par le « PGE saison » le 5 août.



Nicolas Théry

Entretien avec Nicolas Théry,
membre du Comité exécutif de la FBF de 2016 à 2024 (Confédération Nationale du Crédit Mutuel)

Vous avez été le premier Président de la FBF issu du Crédit Mutuel. Qu'avez-vous retenu de ce mandat ?

Le fait que le Crédit Mutuel ait eu la présidence en 2021 reflète la maturité qu'a acquise la FBF et la confiance qui règne entre ses membres. Les vieilles querelles entre mutualistes et capitalistes ont été dépassées depuis les débats sans fin des années 1990-2000. C'est remarquable.

Ma nomination a montré que la règle du tourniquet, une fois une banque capitaliste, une fois une banque mutualiste, et le Crédit Mutuel occupant le poste de trésorier, était dépassée. C'est le signe que cette fausse frontière entre banques capitalistes et banques mutualistes n'a plus lieu d'être dans la représentation professionnelle.

La grande force de la gouvernance de la FBF, c'est de savoir construire le consensus, avec un travail de fond au sein des Commissions, une très grande transparence de la direction générale et des services de très grande qualité. On arrive à des solutions auxquelles tout le monde peut adhérer, sans coup de force ni coup bas.

J'ai adoré travailler avec les salariés et la direction de la FBF parce qu'ils sont d'un engagement et d'une qualité remarquables.

Au-delà de cette présidence, quels ont été les principaux défis rencontrés ?

Toutes les périodes se valent parce qu'au fond, la feuille de route de la FBF reste toujours la même. C'est, a minima, la défense des intérêts professionnels et collectifs de la profession. Mais c'est aussi la promotion d'un très beau secteur et de ses salariés. Il y a une fierté collective à porter la voix de 360 000 salariés de banques, dont cinq sont dans le top 9 de la zone euro, et de mettre en évidence le rôle social du métier bancaire, qui est trop négligé ou critiqué.

À ce propos, comment la FBF a-t-elle cherché à renforcer le lien de proximité et l'utilité de la banque ?

Nous avons beaucoup travaillé avec l'Observatoire du surendettement et de l'inclusion. Il y a eu aussi, en matière d'inclusion, la loi sur la suppression du

questionnaire de santé pour l'assurance des crédits immobiliers. Nous avons aussi beaucoup fait la promotion du modèle de banque universelle et relationnelle, notamment vis-à-vis des pouvoirs publics, pour leur expliquer qu'ils ne pouvaient pas se désintéresser — que ce soit sur le plan de l'aménagement du territoire ou de l'inclusion sociale — du modèle bancaire réparti en agences. Un effort particulier a été mené en direction des parlementaires.

À l'échelle européenne, quelles lignes la FBF a-t-elle défendu ?

À l'égard de la réglementation, notre défense repose sur deux arguments : l'équité par rapport aux grands concurrents et la reconnaissance du modèle français de la banque universelle. Ce modèle fait consensus, il est efficace, il mérite d'être défendu, au-delà de la spécificité des différentes banques.

À l'égard des autorités, nous avons la chance d'avoir un lien de confiance avec la fédération allemande et avec Christian Sewing, son président. Dans le domaine bancaire, le lien franco-allemand reste une réalité forte. D'ailleurs, Christian Sewing est venu à Paris, a rencontré le secrétaire général de l'Élysée, le ministère des Finances, la direction générale du Trésor. Et six mois plus tard, j'ai eu la très grande chance de faire exactement la même chose auprès de la chancellerie allemande, du ministère des Finances et du ministère de l'Économie.

Donc, sur Bâle III, l'action commune de non-discrimination, de reconnaissance de l'enjeu de souveraineté lié à la banque, du caractère très positif d'avoir des banques universelles, a vraiment joué fortement.

Avez-vous constaté une évolution dans la perception de la FBF au fil des ans ?

Entre les banques membres, il y a une authentique confiance et une vraie qualité de relation. J'ai eu la chance d'assurer la fonction de trésorier pendant plusieurs années. J'ai également été longtemps président de la Commission banque de détail, ainsi que de la Commission prudentiel pour un temps plus restreint. J'ai toujours aimé l'effort club de ces structures, soucieuses d'intérêt commun.

Vis-à-vis de l'extérieur, il y a un petit complexe obsidional des banquiers sur le thème : on aimerait

être aimé. Mais, soyons honnêtes, il n'y a pas de raison politique ou sociétale majeure pour qu'une profession financière soit aimée. Par contre, ces dernières années, il y a eu une reconnaissance croissante de l'importance et du rôle que jouent les banques françaises : elles ont fait la preuve de leur efficacité et de leur utilité lors de la crise du Covid ou avec des initiatives comme la suppression du questionnaire de santé pour les emprunts immobiliers. On progresse et c'est tant mieux.

On le voit dans le débat public : la critique des banquiers s'est atténuée. Les banques françaises ont montré qu'elles avaient une attitude et un comportement différents de ceux de leurs collègues américaines, ce qui a beaucoup joué dans l'atténuation de ces critiques.

Y a-t-il un moment clé qui a marqué ces années ?

Pour moi, c'est l'Ukraine, en février 2022. L'industrie bancaire s'est mobilisée en quatre ou cinq coups de fil, un samedi matin, pour appliquer sans barguigner les sanctions financières et démontrer qu'elle faisait partie de la communauté de défense de la France et de l'Europe.

Des chantiers que vous aimeriez voir aboutir ?

Oui. Il y a un angle mort pour moi : sur les questions d'écologie, on a encore une attitude trop défensive. Là, il y a un besoin de rupture. Les banques françaises font plus que leurs concurrentes mais cela ne veut pas dire faire suffisamment. Cela veut dire stopper le financement des énergies fossiles si les entreprises concernées ne respectent pas un cadre strict de réduction des émissions de gaz à effet de serre conforme aux accords de Paris. Cela vaut pour l'énergie, l'industrie mais aussi les transports, l'agriculture et le bâtiment.

Un conseil à adresser à vos successeurs ?

Faire une immense confiance aux équipes de la FBF. Ensuite garder la confiance et la franchise au sein du club. Enfin, défendre les entreprises et les salariés de cette très belle industrie qu'est la banque française. À eux de jouer. Et j'ai toute confiance.

(propos recueillis le 18 juin 2025)



Pour une Europe souveraine : plaidoyer des banques françaises



Les premières années de la décennie 2020, l'Europe est confrontée à une série de bouleversements géopolitiques majeurs : guerre en Ukraine, tensions transatlantiques, incertitudes économiques. Dans ce contexte incertain, l'autonomie financière de l'Europe devient indispensable à sa résilience. Alors que le secteur bancaire français fait preuve de stabilité et reste mobilisé pour accompagner ses clients, la FBF, plus que jamais, appelle à renforcer une Europe souveraine, capable de protéger ses intérêts et de soutenir une économie durable et innovante. Un cadre réglementaire équilibré et compétitif est au cœur des enjeux.

L'attaque de la Russie contre l'Ukraine en février 2022 entraîne des répercussions sur l'économie européenne. Les banques françaises soutiennent les entreprises impactées par cette guerre, en proposant un « PGE résilience », et se mobilisent pour simplifier l'accès aux services financiers des réfugiés ukrainiens. La FBF participe ainsi à la rédaction de livrets pédagogiques pour aider les bénéficiaires de la protection temporaire à ouvrir un compte et comprendre leurs droits.

Mais surtout, le secteur bancaire joue un rôle clé dans l'application des décisions européennes de sanctions et de gel des avoirs et la restriction des flux financiers avec la Russie. Au total, une vingtaine de paquets de mesures sont appliqués et plus de 2 500 entités russes visées. La FBF conduit de nombreux échanges avec les autorités nationales sur la mise en œuvre opérationnelle de ces sanctions au regard du droit français.

Financer l'industrie stratégique de la défense

Dans cette nouvelle donne géopolitique, la sécurité européenne est une priorité. Le secteur bancaire français répond présent, réaffirmant son engagement

pour le financement de l'industrie de la défense. Avec 46,6 Mds€ accordés aux entreprises de défense à fin 2025, les six principales banques du pays montrent leur capacité à accompagner l'effort pour la défense, avant et après la montée en puissance liée au conflit russo-ukrainien. Cet engagement concerne aussi l'acquisition des matériels français exportés avec 12,2 Mds€ de prêts aux clients et partenaires des industriels.

Cependant, cet engagement n'est pas sans défis : la profession bancaire souligne l'importance de veiller à ce que l'application des critères ESG ne conduise pas à exclure la défense des financements durables. La FBF entretient un dialogue régulier avec l'industrie de la défense pour mieux comprendre mutuellement les exigences de conformité découlant de la réglementation financière.

Des leviers pour l'autonomie financière de l'Europe

Les enjeux de réglementation sont au cœur des préoccupations de la profession bancaire qui porte des propositions ambitieuses pour faire du secteur bancaire un levier de puissance au service d'une Europe souveraine, technologiquement indépendante, financièrement unie et engagée sur le plan climatique. Cette vision, présentée par la FBF lors de la nouvelle mandature 2024-2029 de la Commission européenne, s'articule autour de trois priorités majeures : financer l'économie européenne, développer un secteur bancaire compétitif et résilient, et réussir la transition écologique. L'objectif : canaliser l'épargne vers l'investissement productif, accroître l'autonomie financière de l'UE et bâtir une Union bancaire pleinement opérationnelle.

Pour développer l'attractivité de l'économie européenne et réussir la croissance durable de l'Europe, la FBF défend un cadre réglementaire équilibré et compétitif et identifie plusieurs leviers :

- elle appelle à une rationalisation des exigences dans le domaine de la transition environnementale et souhaite une approche proportionnée des obligations de diligence visant à concilier stabilité financière, protection des consommateurs et compétitivité ;
- favorable depuis plus de 20 ans à la création d'une Union pour l'épargne et l'investissement, la FBF

La FBF appelle
à un cadre réglementaire
équilibré et compétitif
qui soutienne
le financement de
l'économie et les
investissements d'avenir
en Europe.



demande la libération de capitaux immobilisés dans le bilan des banques et la simplification du cadre européen de la titrisation ;

- face aux divergences de traitement réglementaire entre l'Europe et les États-Unis, en particulier pour l'application des accords de Bâle, la profession plaide pour un cadre prudentiel garantissant une concurrence équitable entre les acteurs bancaires ;
- concernant le projet d'ouverture des données financières des clients (*Financial Data Access – FIDA*), la FBF alerte sur trois risques majeurs : la perte de confidentialité, un risque de vulnérabilité accrue en matière de cybersécurité et une menace pour la souveraineté financière européenne ;
- en matière de paiements, la FBF soutient les initiatives du secteur privé, comme celle conjointe de l'Alliance européenne des paiements (EuroPA) et de l'Initiative européenne des paiements (EPI), pour renforcer l'autonomie européenne des paiements de détail. Dans un contexte géopolitique incertain et de transition numérique, c'est un enjeu crucial. Elle s'interroge en revanche sur la pertinence du projet d'euro numérique de la BCE.

Un élan continu pour construire l'avenir

En 2026, au seuil de ce deuxième quart de siècle, la FBF, avec l'ensemble de ses adhérents et de ses équipes, est résolument tournée vers l'avenir pour poursuivre sa mission de défense du modèle français de banque universelle dont l'utilité, la proximité et la solidité n'ont cessé de donner leurs preuves, notamment en période de crise.

Dans ce but, le cadre réglementaire et prudentiel doit être adapté pour permettre un fonctionnement efficace de l'économie et rendre possible le financement des investissements nécessaires pour le futur de l'Europe. Celle-ci ne parviendra à une véritable autonomie stratégique qu'en étant forte et compétitive.

Dans une dynamique d'élan collectif, la profession bancaire entend poursuivre l'écriture de son histoire : celle d'une banque à la fois innovante et engagée, capable de répondre aux enjeux économiques et sociétaux de notre époque et de maintenir la confiance dans un environnement toujours plus incertain.

Place de Paris, un rôle stratégique post-Brexit

En juillet 2017, la FBF salue la mobilisation des pouvoirs publics pour faire de Paris la première Place financière de l'Union européenne post-Brexit. À l'issue de la période transitoire qui s'achève le 31 décembre 2020, la sortie du Royaume-Uni de l'UE accélère l'émergence de Paris comme nouveau centre financier majeur de l'Europe continentale. Grâce à la relocalisation d'emplois et d'activités bancaires, Paris renforce son rôle dans le paysage financier européen. Pour la profession bancaire française, le développement de marchés de capitaux efficients est plus que jamais un enjeu de souveraineté et de stabilité financière.



2020

31 décembre

La période de transition relative au Brexit s'achève. Les banques françaises ont conduit les travaux nécessaires afin d'assurer la continuité des services pour l'ensemble de leur clientèle concernée.

2022

24 février

À la suite de l'attaque de la Russie contre l'Ukraine, les banques appliquent les trains de sanctions adoptés par l'UE : une vingtaine de paquets en quatre ans imposant un gel des avoirs de plus de 2500 entités russes.

2022

19 mai

À l'occasion de la présidence française du Conseil de l'Union européenne, la FBF organise une conférence sur le thème « Pour une Europe financière forte et compétitive ».

2025

19 mars

La FBF organise une conférence à Bruxelles : « Renforcer la compétitivité bancaire et financière pour une économie européenne toujours plus forte ».

2025

18 mars

La profession bancaire réaffirme son soutien à l'industrie de défense française avec plus de 45 Mds€ d'encours de crédits aux entreprises du secteur de la défense.

2024

6 mars

Lors d'une conférence à Bruxelles, la FBF présente ses priorités pour le mandat 2024-2029 des institutions européennes : « Pour une Europe souveraine et durablement en croissance ».

2023

12 octobre

La FBF participe à une conférence au Maroc sur les enjeux de la transition environnementale, en marge des assemblées annuelles de la Banque mondiale et du FMI.



Sécuriser le passage à l'euro fiduciaire

En décembre 2001, à la veille du passage à l'euro fiduciaire, les banques ont à relever deux défis techniques et logistiques : procéder, en six semaines, à l'échange des francs contre les euros ; gérer la remontée de 1,4 Md de billets et de 7 à 8 Mds de pièces en francs. Afin d'appuyer le dispositif de sécurité mis en place pour l'échange des billets, la FBF lance une campagne de sensibilisation et d'information du public sur le thème : « **Un billet à trous ça ne vaut plus rien du tout** ».

2001



2004

Clarifier les mots de la banque

Le programme court « **Démo des mots** », parrainé par la FBF, est diffusé à partir de mars 2004 et pendant un an sur France 2. Il vise, par une pédagogie des mots, à clarifier le langage bancaire souvent source de malentendus entre banques et clients. Lors de chacun des 104 rendez-vous, le linguiste Alain Rey joue avec humour sur le sens des mots de l'argent.

25 ans de campagnes de communication



Sécuriser les distributeurs de billets et les espèces

En juin 2005, la FBF s'associe à la campagne de communication de l'association Vigie Billet qui vise à coordonner les divers acteurs impliqués dans la circulation de la monnaie fiduciaire afin d'empêcher la circulation de billets maculés. La campagne s'appuie sur un message central : « Un billet maculé est probablement un billet volé ».

2005

Un chèque, c'est fait pour être encaissé. Quand on peut.

Avec le Droit au Compte, il y a un compte pour ceux qui n'ont pas de compte

Renseignez-vous sur le Droit au Compte dans une agence bancaire, à la Banque de France, ou sur www.lesclesdelabanque.com



2005

Promouvoir le droit au compte

D'avril à juin 2005, la FBF conduit une campagne de communication « Avec le droit au compte, il y a un compte pour ceux qui n'ont pas de compte » afin de mieux faire connaître ce droit et favoriser l'inclusion bancaire de tous les citoyens.

Un chèque, c'est fait pour être encaissé. Quand on peut.

Avec le Droit au Compte, il y a un compte pour ceux qui n'ont pas de compte

Renseignez-vous sur le Droit au Compte dans une agence bancaire, à la Banque de France, ou sur www.lesclesdelabanque.com

Interdit de chéquier ?

Pour votre vie quotidienne, votre banque vous propose désormais les clés d'une gamme de solutions.

carte de paiement
prélèvements
virements
retraits d'espèces

Sans chéquier la vie continue www.banquesfrancaises.com

Faire connaître les paiements alternatifs au chèque

En mars et avril 2006, la FBF mène une campagne de communication sur la gamme de moyens de paiement alternatifs au chèque (GPA) mise en place par les banques pour les personnes privées de chéquier : « Sans chéquier, la vie continue ».

2006

Codes, mots de passe et identifiants bancaires

NE DONNEZ JAMAIS CES DONNÉES

De nombreux Français sont victimes de fraude ou de tentative de fraude aux données bancaires. Jamais votre conseiller bancaire ne vous demandera un code, un mot de passe ou un identifiant. Si l'en a pas besoin. Alors, sur internet ou par téléphone, ne les donnez à personne, jamais.

ICI, L'ODD BANQUE. FEDERATION BANCAIRE FRANÇAISE

Toutes les vérités sont bonnes à dire sur les banques, y compris celle-ci :

+ 4% de crédits à l'économie*
+ 8% de crédits immobiliers**
+6,2% de crédits aux PME***
+3,6% de crédits aux PSE***

En 2010, les banques françaises sont les seules banques en Europe à avoir soutenu à ce point leur économie.**

*Tendance de l'ensemble des crédits en France en 2010 (source Banque de France)
**Tendance de l'ensemble des crédits en 2010, +2% par rapport à 2009 (1% plus en Allemagne, 1,7% aux Pays-Bas, 0,8% en Espagne)
***Banque de France Janvier 2012. ** Banque de France décembre 2011

Parlons de la banque et parlons-en vraiment.

FEDERATION BANCAIRE FRANÇAISE

Les banques françaises : 400 000 visages à votre service.

Les collaborateurs des banques françaises soutiennent l'économie : l'encaissement des crédits aux particuliers et aux entreprises a augmenté en un an de 90 milliards (+3,3%) à fin 2011 et dépassé 1 900 milliards d'euros*. Les 1 500 milliards de dépôts** des Français ont donc servi entièrement à financer l'économie et non des activités spéculatives.

*Banque de France Janvier 2012. ** Banque de France décembre 2011

Parlons de la banque et parlons-en vraiment.

FEDERATION BANCAIRE FRANÇAISE

2010
2011
2012

Rappeler les vérités sur la banque

De 2010 à 2012, la FBF diffuse plusieurs communications collectives « Parlons de la banque et parlons-en vraiment » pour contrer les idées reçues, souligner le rôle actif du secteur bancaire dans notre pays, rappeler les actions des banques et l'engagement au quotidien de leurs quelque 400 000 salariés au service des Français.

**Codes, mots de passe et
identifiants bancaires**

**NE
DONNEZ
JAMAIS
CES
DONNÉES**



De nombreux Français sont victimes de fraude ou de tentative de fraude aux données personnelles. Une information ne devient JAMAIS vous demander un code, un mot de passe ou un identifiant. Ces données vous sont attachement personnelles. Alors, sur internet ou par téléphone, ne les donnez à personne. JAMAIS.

Donner aux Français les bons réflexes de sécurité

En avril 2023, la FBF lance une grande campagne de communication « **Ne donnez jamais ces données** » pour alerter sur la protection des données bancaires et augmenter la vigilance des Français face aux tentatives de fraudes. Cette campagne est reconduite, en 2024 et en 2025, associant le ministère de l'Économie, la Banque de France, l'Observatoire de la sécurité des moyens de paiement (OSMP) et la FBF.

2023
2024
2025



2024
2025

Faire découvrir la diversité des métiers de la banque

En septembre 2024, la FBF réalise, en lien avec l'opérateur de compétences Atlas, une grande campagne nationale d'attractivité des métiers du secteur bancaire. Cette campagne « **Devenez banquier(e)** » s'adresse aux étudiants, aux personnes en recherche d'emploi ou en reconversion. Elle est redéployée en 2025.





Maya Atig

Directrice générale de la FBF depuis 2020

La FBF en 2050 : un collectif résolument ouvert sur le monde

La FBF a aujourd'hui 25 ans mais son histoire, héritée de 150 ans de représentation de la profession bancaire en France, est bien plus longue. Il suffit de consulter nos archives anciennes, à portée de main, pour constater l'évolution d'un secteur indispensable à la vie d'un pays, et pour noter des constantes : un collectif fort, un lieu d'expertise et d'échanges d'information, guidé par la volonté d'apporter des solutions efficaces aux défis de chaque époque.

Je n'ai aucun doute qu'en 2050, cette force collective animera la FBF. Plus que jamais, dans un monde en difficulté d'adaptation climatique et démographique, dans des économies et des sociétés transformées, elle sera un lieu de partage d'idées. Elle continuera de porter cette attention au monde qui nous entoure et à être force de propositions.

À cet égard, la capacité de la FBF à échanger avec ses homologues, et à intégrer peut-être davantage des personnes ayant des expériences de terrain dans d'autres pays, sera une force pour mieux comprendre ce monde de plus en plus multipolaire et complexe. Aujourd'hui, nous n'avons pas assez le temps de sortir d'Europe, sauf en saisissant les occasions des échanges avec notre fédération internationale et avec l'Union bancaire francophone pour rester connectés avec des continents en plein développement. Demain, cette diversité de points de vue sera une ressource précieuse pour comprendre les risques et trouver des solutions de financement d'une économie qui innove pour le meilleur. Dans cette perspective, les échanges au sein de la Fédération bancaire européenne (FBE) garderont une place centrale.

Si la réglementation restera un socle, nous pensons qu'elle s'inscrira dans un cadre plus lisible et équilibré, entre stabilité et agilité. Et que notre collectif laissera davantage de place à des actions communes à forte valeur : lutte contre la fraude et la criminalité financière, pédagogie sur les métiers bancaires et leur utilité, innovation.

Enfin, nos modes de travail continueront d'évoluer : des lettres tapées à la machine au XIX^e siècle aux millions d'e-mails d'aujourd'hui, les échanges seront encore plus fluides demain. La technologie intégrée à nos usages permettra de gagner en efficacité dans l'expertise (veille, synthèses, positions, suggestions d'évolutions) et donc d'augmenter fortement le temps consacré à ce qui fait la valeur du collectif : les échanges avec nos adhérents, la détection des signaux faibles avec nos partenaires, et une « surface de contact » démultipliée en externe.

Fidèle à ses constantes, la FBF, avec ses femmes et ses hommes, sera en 2050 un carrefour d'intelligence collective, résolument tourné vers le monde et point d'appui des banquières et banquiers, aux côtés de l'ESBanque et de la Revue Banque qui sont également centenaires ! En somme, fédérer ce que les banques peuvent faire ensemble, plus vite et mieux.



Jean-Laurent Bonnafé

Administrateur Directeur général de BNP Paribas

La banque en 2050 : une entreprise de technologie, au service de l'économie et de l'humain

Dans un monde de ruptures technologiques, géopolitiques, climatiques et démographiques, les banques continueront en 2050 d'assumer leur rôle historique au service des clients, de l'économie et de sa stabilité. Dans l'intervalle, l'intelligence artificielle sera l'un des principaux catalyseurs d'une profonde transformation. Jusqu'à faire de la banque une couche protectrice entre réel et virtuel, devenue, comme l'électricité, à la fois invisible et indispensable.

Avec le vieillissement de la population et la baisse de la population active, les bots feront partie du quotidien. Humanoïdes ou non, ils interagiront grâce à des World Models intégrant les lois physiques, au-delà du langage. Des avancées rendues possibles par l'accélération de la puissance de calcul via les technologies quantiques.

Pour la banque, cela se traduira par un bond spectaculaire de la satisfaction client : services ultra personnalisés, décisions instantanées, conseil prédictif. En automatisant les tâches à faible valeur ajoutée, l'IA libérera du temps pour les collaborateurs, recentrés sur l'expertise et l'innovation. En effet, les moments clés – entreprendre, investir, transmettre – resteront fondés sur la confiance et le conseil, augmentés mais jamais remplacés par la technologie. La relation physique deviendra expérientielle : au cinéma, à l'Opéra, ou pour la 77^{ème} édition de Roland-Garros en 2050.

Les clients bénéficieront d'une épargne gérée par l'IA, avec des capacités prédictives autrefois réservées à une minorité. Ils délègueront cette gestion à un jumeau numérique financier, en confiance car il agira comme eux, et dans leur meilleur intérêt. Associée à l'essor du marché européen des capitaux, cette épargne financera les grandes transitions : décarbonation, souveraineté industrielle, de défense, de santé et d'alimentation.

Les actifs numériques, désormais sécurisés et régulés, permettront des transactions instantanées et de nouvelles formes d'investissement. La banque en deviendra l'architecte de confiance, garantissant interopérabilité, conformité et sécurité. L'écosystème de paiements sera pleinement européen et dématérialisé. Wero, ses frères et sœurs régneront. L'acte de paiement s'effacera au profit de l'expérience d'achat. Surtout, l'IA agentique s'imposera dans la gestion des risques, la conformité et l'anticipation des crises. La plupart des produits et services seront consommés via des Agents qui sélectionneront les offres les plus adaptées, la banque adaptant et référant ses services dans cette nouvelle relation commerciale intermédiée.

Évidemment, cette sophistication exigera des investissements massifs. La cybersécurité deviendra le pivot de la confiance face à des menaces toujours accrues. Les acteurs de premier plan sauront soutenir ces investissements, en les équilibrant avec les exigences de solidité et de rentabilité. Les start-ups, intégrées à ces groupes, contribueront à leur modernisation et à l'émergence de champions européens.



Stéphane Dedeyan

Président du directoire de La Banque Postale

La bancassurance, une ambition citoyenne au service de chaque client

Dans les 25 prochaines années, la banque devra se réinventer au rythme des attentes de ses clients et des ruptures technologiques. Pour La Banque Postale, cette transformation s'appuie sur une conviction forte : une banque ne peut être utile qu'en étant profondément citoyenne. Financer, protéger et accompagner ne sont pas seulement des missions, mais les fondements d'une promesse : donner à nos clients un temps d'avance.

Être une banque citoyenne, c'est d'abord protéger l'avenir de nos clients. Cela signifie concilier, dans chaque offre, des avantages immédiats – un taux de crédit attractif, un rendement d'épargne compétitif – et des bénéfices à long terme, individuels et collectifs. Par exemple, en orientant les placements vers des actifs résilients face au réchauffement climatique, ou en proposant des prêts travaux bonifiés pour adapter les logements. Notre responsabilité : éviter d'exposer nos clients à des risques cachés, et les aider à anticiper, pour que leurs choix d'aujourd'hui ne deviennent pas des regrets demain.

Cette ambition s'incarne dans un modèle de bancassurance universel, accessible à tous. La Banque Postale est la banque de tous les Français, des plus aisés aux plus fragiles. Notre proximité humaine, notre attention aux situations individuelles, font de nous un acteur unique. Nous continuerons à allier excellence technologique et exigence relationnelle : des services digitaux fluides, sécurisés et accessibles, sans jamais sacrifier l'accompagnement des projets de vie. Les innovations (IA, tokenisation...) doivent servir cette mission, pas la remplacer.

La confiance, socle de notre action, repose sur trois piliers indissociables. L'éthique dans l'utilisation des technologies et des données, afin que chaque client reste maître de ses choix. La cybersécurité, pour protéger ce qu'il y a de plus sensible : les ressources financières, les projets. L'inclusion, en ne laissant personne de côté, avec des solutions adaptées à chacun.

Pour que cette ambition soit possible, la régulation doit évoluer. Le mandat des autorités européennes, outre la stabilité financière, devrait inclure explicitement la compétitivité pour concilier innovation et prudence, et veiller à l'adaptation continue des règles aux mutations des modèles, sans alourdir inutilement les contraintes. C'est crucial à l'heure de la fragmentation internationale.

Une banque utile, c'est une banque qui anticipe. Car bien accompagner, c'est permettre à nos clients d'avoir un temps d'avance pour concilier leur intérêt immédiat avec leur intérêt de long terme, en particulier face à la transition climatique et ses conséquences sociales. Les 25 prochaines années seront celles d'une bancassurance en mouvement, encore plus humaine, technologique et protectrice. Cela veut dire continuer à innover, sans jamais perdre de vue notre mission : être un partenaire de confiance, présent à chaque étape de la vie, pour tous, partout.



Olivier Gavalda

Directeur général de Crédit Agricole S.A.

La banque de demain sera ultra-technologique et profondément humaine

Imaginer le monde dans 25 ans relève de la science-fiction. Tant de variables, de ruptures possibles, de bifurcations imprévisibles nous attendent ! Le système bancaire, qui est au cœur de l'économie, sera lui aussi façonné par des forces que nous ne maîtrisons qu'à peine aujourd'hui. Néanmoins, j'ai deux convictions :

1. Le financement restera un moteur de la croissance économique. Pouvoir réaliser un projet tout de suite sans attendre d'accumuler l'épargne nécessaire est une des sources du progrès de nos sociétés depuis le XV^e siècle. Les banques garderont cette responsabilité et cette utilité.
2. L'économie et la société auront toujours besoin d'acteurs de confiance qui garantissent la bonne fin des échanges et des transactions entre les agents économiques.

Beaucoup prophétisent la fin de l'intermédiation bancaire. Je n'y crois donc pas. La vraie question n'est pas de savoir si nous disparaîtrons, mais comment nous évoluerons. D'ici à 2050, j'ai la conviction que l'Europe consolidera ses institutions financières en créant des géants bancaires plus puissants et influents sur la scène mondiale au service de la souveraineté et de la compétitivité européenne. Ces champions européens deviendront les moteurs d'un continent résolument innovant et performant, finançant les grands défis de notre temps : transition énergétique, révolutions technologiques, transition démographique, bien-être de la population...

Compte-tenu de la rapidité des ruptures technologiques, nous pouvons également prédire que la technologie sera omniprésente dans la vie des acteurs bancaires et de leurs clients. L'intelligence artificielle optimisera chaque décision d'investissement et de crédit, la blockchain garantira à moindre coût l'instantanéité, la transparence et la sécurité des transactions. L'informatique quantique résoudra les défis complexes de modélisation financière, de lutte contre la fraude... et apportera de nouveaux services, difficilement imaginables à cet instant. Ces outils augmenteront considérablement nos capacités analytiques et décupleront nos capacités. Nous serons plus rapides, plus efficaces pour nos clients. Nous pourrons encore mieux anticiper leurs besoins et ultra-personnaliser la relation.

Ces technologies, aussi sophistiquées soient-elles, resteront néanmoins de simples outils au service des femmes et des hommes qui s'occuperont de nos clients. Car la confiance, cette ressource rare et précieuse, ne naît que de la relation humaine. Au moins, espérons-le pour l'avenir de l'humanité ! Les banquiers de demain seront des conseillers à l'écoute, assistés au quotidien par tous ces outils pour comprendre les besoins profonds de leurs clients, au-delà du simple algorithme et des chiffres.

J'en ai la conviction, la relation humaine restera le cœur battant de notre secteur. La banque de demain sera donc à la fois ultra-technologique et profondément humaine, puissante et utile à la société, innovante et au service du progrès humain.



Slawomir Krupa

Directeur général de Société Générale

Être utile à ses clients et être utile à l'économie, tout simplement

Quand Société Générale est fondée en 1864 par un groupe pionnier d'industriels et de financiers pour favoriser le développement du commerce et de l'industrie, ce n'est pas la crainte de l'avenir qui inspire nos fondateurs, mais l'ambition de le façonner, alors que l'économie et la société françaises entament des transformations majeures. Au cours des 25 prochaines années – autrement dit, d'ici la moitié du XXI^e siècle – les disruptions et les recompositions seront de grande ampleur et la banque en fera évidemment partie.

Dans 25 ans la banque aura profondément changé. Elle changera d'abord par l'extérieur, parce que la banque est un miroir grossissant de l'économie réelle, de ses transitions et de ses disruptions, dont le bilan de la banque et ses opérations sur les marchés financiers sont l'exact reflet. D'ici à 2051, les investissements nécessaires à la transformation et à la prospérité future de l'économie européenne sont tout simplement colossaux. Nous devons être en mesure de contribuer au financement des trois enjeux majeurs que sont la protection de notre environnement, l'accompagnement de la révolution technologique et la préservation de notre sécurité globale, en matière énergétique comme en matière de défense. Des enjeux stratégiques, des enjeux de souveraineté pour l'Europe, de nature existentielle serais-je tenté de dire. Des enjeux majeurs auxquels les banques doivent répondre et pour lesquels elles doivent donc être mises en capacité, par les autorités publiques, de les financer, en trouvant le bon équilibre entre la résilience financière, la croissance et la compétitivité.

La banque changera aussi profondément de l'intérieur, car la transformation technologique va continuer à s'accélérer. L'intelligence artificielle, l'automatisation, l'exploitation des données vont bouleverser les pratiques bancaires. Dans 25 ans – sans doute dans beaucoup moins – la majorité des opérations courantes sera totalement automatisée. L'intelligence artificielle analysera en temps réel des volumes considérables de données pour mieux évaluer les risques, anticiper les besoins et détecter les signaux faibles, pour la banque elle-même mais aussi à la disposition de ses clients, entreprises et particuliers. Dans 25 ans, la banque ne sera pas seulement plus numérique. Elle fonctionnera autrement. Assistée par l'intelligence artificielle, ses métiers auront profondément évolué. Le rôle de conseil du banquier, plus que jamais, sera au cœur de l'activité des femmes et des hommes qui y travailleront. Concurrencée ou plutôt aiguillée par de nouveaux acteurs disruptifs, la banque saura démontrer une nouvelle fois à ses clients sa raison d'être fondamentale : servir ses clients, ceux qui épargnent, empruntent, entreprennent ou investissent, et rendre ainsi possibles tous leurs projets.

Et c'est cela, qui n'aura pas changé. La banque restera fondée sur un principe simple et exigeant : la relation de confiance avec nos clients. Une relation de long terme, qui traverse les générations, car les banques sont les institutions économiques du temps long et les dépositaires de la confiance de nos clients. En 2026, 2051 ou même 2076, ce qui définit une banque ne changera pas : « Être utile à ses clients et être utile à l'économie », tout simplement.



Nicolas Namias

Président du directoire du Groupe BPCE

La banque en 2050 : utile et souveraine

Depuis plus de deux siècles, la banque est bien plus qu'un simple acteur économique, elle est un partenaire transformant la confiance en projets, l'épargne en financement et l'horizon individuel en avenir collectif. Son utilité est restée constante : permettre à chacun de se protéger, d'agir, de se projeter et de construire.

Au quotidien, dans les gestes les plus simples comme dans les décisions les plus structurantes, les banques accompagnent familles, entrepreneurs, entreprises et collectivités. Dans les crises, qu'elles soient économiques, financières ou sanitaires, elles ont tenu leur rôle d'amortisseur — garantissant la continuité des paiements, l'accès au crédit, et in fine la stabilité sociale et économique. Enfin, les banques accompagnent depuis toujours les grandes transformations, en finançant l'innovation, les transitions, le développement des territoires et l'adaptation de nos économies à un monde en mouvement.

Dans les 25 prochaines années, les transitions technologiques, environnementales, démographiques et géopolitiques redessineront profondément nos sociétés et nos économies. Les banques y joueront un rôle central. Elles devront mobiliser des volumes de financement inédits, agir dans un environnement de risques accrus, intégrer l'innovation technologique tout en renforçant la sécurité, accompagner les clients dans des parcours toujours plus complexes et exigeants. Leur utilité reposera plus que jamais sur leur capacité à agir librement dans la durée, au cœur des territoires — tout en conciliant solidité financière, responsabilité et performance.

L'enjeu déterminant sera celui des conditions d'action. Notre utilité reposera sur un cadre réglementaire, à la fois national et européen, qui permette de financer l'économie réelle et de répondre aux nouveaux enjeux sociétaux, en préservant la stabilité du système et sa profitabilité.

Le rôle de la Fédération sera déterminant car elle est la voix naturelle de nos métiers. Bien plus qu'un lieu de représentation, elle est un acteur clé de la capacité collective des banques à se projeter, anticiper et accompagner les grandes transitions. Elle est un pédagogue infatigable, toujours aux côtés de nos parties prenantes, pour expliquer le fonctionnement réel du financement bancaire et ses enjeux. Elle est l'acteur d'un dialogue dynamique avec les pouvoirs publics et les législateurs, sur tous les territoires. Elle construit, jour après jour, les équilibres indispensables entre exigences réglementaires, capacité à financer et développement économique.

Faire valoir l'utilité de la banque est un enjeu stratégique, un acte essentiel de souveraineté, en France comme en Europe. Cette utilité doit s'exprimer par les faits et par l'impact. Nous aurons durablement besoin d'une FBF forte, capable de porter notre utilité dans le débat public et de rappeler une évidence : aucune transformation durable ne réussira dans notre pays sans un système bancaire souverain, solide, engagé, agile et ancré au cœur de nos territoires.



Merci à tous, adhérents, salariés,
partenaires et interlocuteurs
de la Fédération bancaire française.
Par notre engagement collectif,
nous écrivons chaque jour l'évolution
de la banque en France,
hier, aujourd'hui et demain.



Livre conçu et réalisé par le département communication
de la Fédération bancaire française

Directrice de la publication : Maya Atig
Directrice déléguée de la publication : Anne-Catherine Sename
Rédactrice en chef : Aude de Montbron

Illustrations : Simon Bailly et Juliette Léveillé
Conception et création graphique :
Allégories Créations Sylvie Castellani et Antoine Cliquet

Achevé d'imprimer en mai 2026