

LA BANQUE N'EXISTE PLUS : REFLEXIONS SUR LES METIERS BANCAIRES

Jean-Baptiste Bellon, Deutsche Bank

Olivier Pastré, Université de Paris XIII

Qu'y a t'il de comparable entre Citigroup et la Banque Martin Maurel ? L'appellation de « banque » seulement. Rien d'autre. Dans ce cas extrême, l'évidence paraît aveuglante du fait de la disproportion des tailles. Mais, si l'on considère des banques de taille comparable, les disparités subsistent. Qu'y a t'il ainsi de comparable entre AIG, devenue une véritable banque d'investissement et de gestion d'actifs, et la Caixa espagnole, dérivant les trois quart de ses revenus de la banque de proximité à destination des ménages ? Il fut un temps, pas si lointain, où les banques faisaient toutes à peu près les mêmes métiers et où l'analyse des comptes bancaires, et donc la supervision, étaient choses relativement faciles. Mais, alors même que la tendance régulatrice était à la « banalisation des statuts », jamais les banques n'ont été aussi peu « banales ». Pour essayer d'y voir plus clair, il est indispensable de « désosser » les « carcasses » bancaires contemporaines (§1) afin de redéfinir ce qu'est véritablement une banque en ce début de troisième millénaire (§2)

Cette esquisse de redéfinition doit, entre autres, permettre de mieux appréhender vers quel type de régulation bancaire doit-on se diriger (§ 3) et quelle valorisation boursière des banques peut-on esquisser (§ 4)

I) L'ENTRELAC DES TALENTS BANCAIRES

Commençons de manière normative par définir les métiers qu'une banque peut exercer aujourd'hui. Ces métiers sont, en première approximation, au nombre de huit :

1. la banque de particuliers
2. la banque d'entreprises
3. les activités de marché
4. la gestion d'actifs pour compte de tiers
5. les activités de banque d'affaires
6. la bancassurance
7. les métiers de logistique (dont la gestion des moyens de paiement)

8. la gestion de son propre bilan

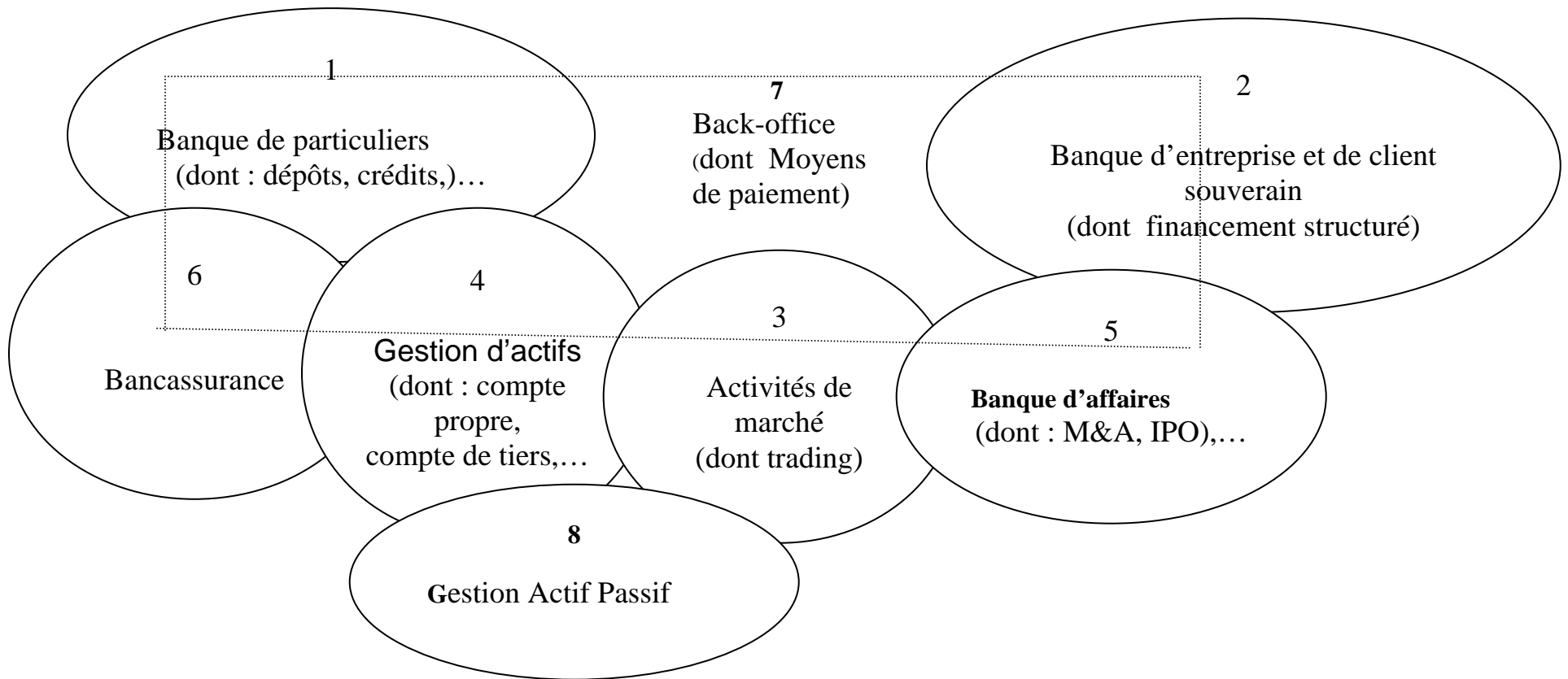
Première difficulté : certains de ces métiers se recoupent. Ainsi en est-il des métiers 1, 4 et 6, 3, 4 et 8, 2 et 5 et 3 et 5 au moins. Nous avons choisi de donner une représentation graphique, aussi imparfaite soit elle, de ces entrelacs de métiers (Tableau 1). Cette représentation graphique doit sûrement pouvoir être affinée, notamment en définissant plus précisément la nature exacte de chacun de ces métiers « purs ». Elle n'a qu'un mérite à ce stade : celui d'exister.

Si l'on veut franchir un pas de plus, il convient sur cette base d'opérer une partition des métiers bancaires. Cette partition peut s'opérer à nos yeux à six niveaux au moins :

1. selon les clientèles (particuliers, entreprises ou risque souverain)
2. selon la zone d'activité géographique (national ou international)
3. selon l'intensité d'utilisation des fonds propres (du conseil au capital risque pour compte propre)
4. selon la récurrence des revenus (du M&A à la gestion d'OPCVM)
5. selon la proximité avec la clientèle (du « back » au « front office »)
6. selon le degré d'intermédiation (du « compte propre » pur au « pour compte de tiers » parfait).

Deuxième difficulté : certaines de ces partitions, non pas se recoupent, mais s'enchevêtrent. Ainsi en est-il des partitions 3 et 4 de même que 3 et 6.

TABLEAU 1 : ARTICULATION DES METIERS BANCAIRES



Sur ces bases, comment imaginer qu'un modèle unique de banque puisse s'imposer. Par effet de mode, on est, dans ce domaine, passé de la « banque universelle » à la « bancassurance » puis à la « banque globale » : tout cela, avec le recul méthodologique, paraît quelque peu ridicule. De même, sur ces bases, comment, modestement, définit-on une banque d'investissement ou une banque d'affaires ? La question ne serait que « tricky » si l'on ne faisait pas un détour par les travaux de Michael Porter. Car toute banque peut articuler ces différents métiers selon une partition bien à elle, tout en jouant sur son mode d'intervention au niveau de chaque métier. Pour chaque métier, une banque peut, en effet, a priori, intervenir en tant que producteur ou distributeur (et, dans ce domaine, en tant que distributeur mono- ou multi-canaux).

A partir de là tout reste à faire pour reconstituer ce qu'est une banque prise isolément. Deux questions se posent, successivement :

- 1) Deux banques sont-elles, compte tenu de ce contexte, comparables (et, a fortiori, agrégeables dans une quelconque catégorie statistique) ?
- 2) Si l'on pense que des agrégats sont possibles (ce qui est notre cas), quel(s) découpage(s) est (sont) le(s) plus pertinent(s) ?

La réponse, certes un peu jésuite, à la seconde question est la plus simple : un découpage sûrement, mais pour quoi faire ? De cette interrogation découle l'idée (discutable certes, à préciser sûrement, mais néanmoins pertinente à nos yeux) d'une typologie des banques qui serait à géométrie variable selon les perspectives théoriques. A vos tableaux noirs Messieurs les régulateurs (en particulier européens).

Car il est facile de constater que les autorités de contrôle et de surveillance se trouvent, à ce jour, en apparence au moins, très désarmées. Ne parlons même pas des statistiques officielles qui constituent des « fourre-tout » de plus en plus difficiles à interpréter et, donc, de plus en plus inutile au-delà de la stricte mesure des agrégats sectoriels. Mais, même sur le terrain opérationnel, l'impression est donnée que les autorités de contrôle ne savent plus véritablement où donner de la tête. L'exemple le plus parlant en est l'analyse de la concurrence bancaire en Europe, sujet pourtant crucial pour l'avenir du financement de nos économies. Chaque pays a sa propre définition des différents métiers bancaires, comme en ont témoigné les fusions ou tentatives de fusion de Lloyds TSB- Abbey National en Angleterre, Fortis- Générale de Banque en Belgique ou UBS- SBS en Suisse¹. Quant à la Commission, elle distingue traditionnellement trois grands marchés :

- les services bancaires de détail à l'attention des particuliers et des ménages
- les services bancaires aux entreprises
- les opérations sur les marchés financiers

La Commission reconnaît elle-même l'imperfection de cette classification, et isole dans certaines de ses décisions un quatrième marché, celui de la banque d'investissement (Décision M873 Bank Austria/Creditanstalt). Mais on pourrait aller plus loin. Outre que

¹ E. Jeffers, V. Oheix, O.Pastré, N. Rey : « les restructurations bancaires européennes : cadre théorique et perspectives nationales », Rapport à la CDC, Octobre 2003.

cette typologie laisse de côté le financement de clients souverains et qu'elle laisse dans le flou la gestion d'actifs et les métiers de « back office » (pourtant de plus en plus industrialisés et donc sujets à distorsion concurrentielle), par sa globalité même elle se retire tout caractère opérationnel car la concurrence bancaire (comme le diable...) ne peut se juger à nos yeux que dans les détails, comme l'a récemment montré, une fois de plus, l'opération CASA-Crédit Lyonnais.

Compte tenu de cette imprécision, il paraît grand temps de réagir et de tenter de reconstruire (conceptuellement s'entend) ce qu'est véritablement aujourd'hui une banque.

II) UNE NOUVELLE « FEUILLE DE ROUTE »

Commençons par justifier l'importance d'une redéfinition des métiers bancaires. L'intérêt n'est pas purement esthétique. Il est trois domaines de réflexion au moins dans lesquels cette redéfinition constitue une impérieuse nécessité ». Nous en avons déjà suggéré deux. Sur le plan de l'analyse des résultats, et en particulier dès lors qu'il s'agit d'analyse comparative, on ne peut plus se contenter d'approximation. Qui penserait aujourd'hui à comparer General Electric et Alstom qui, pourtant, il y a à peine 20 ans, rentraient dans des catégories statistiques, sinon homogènes, au moins compatibles ? De même, en matière d'analyse concurrentielle, le manque de précision constitue un délit : comment déterminer un seuil critique de part de marché si l'on ne sait même pas définir ce qu'est le marché pertinent ? Mais il est une troisième raison au moins de pousser davantage l'analyse. Notre hypothèse est que la profession bancaire sera, dans les années à venir, soumise à un double mouvement dont les prémisses sont déjà apparents :

- un mouvement d'externalisation dans tous les métiers non strictement financiers ; ou plus exactement dans tous les segments de métiers industrialisables, c'est à dire suffisamment normalisés pour être traités de manière standardisés (cette externalisation s'accompagnant d'un mouvement parallèle, déjà en cours, de délocalisation) ;

- un mouvement conjoint d' »invasion » des métiers bancaires par des opérateurs qui ne le sont pas. Les pionniers dans ce domaine ont été les grands distributeurs. Puis sont venus les sociétés d'ingénierie informatique. Puis certains opérateurs de télécoms. Ces deux dernières professions n'ont, tant s'en faut, pas dit leur dernier mot. Et pourquoi pas demain, ne pas voir « débouler » les grands cabinets d'ingénierie ou l'un quelconque des grands gestionnaires de « flux » ? Sans même, bien sur, parler des assureurs déjà présents sur 4 des 7 métiers « bancaires ».

Ce double mouvement, dont il ne faut certes pas surestimer l'ampleur et le rythme, conduit à caractériser de manière plus précise, pour mieux la surveiller et la contrôler, les contours de la profession bancaire.

Dans ce domaine, nous voudrions ouvrir au moins deux pistes de réflexion. En premier lieu, il nous semble indispensable de commencer par définir ce qui caractérise une

banque. Comme nous avons pris le risque de définir quels étaient les sept métiers bancaires de base, nous prenons celui de définir, au-delà des effectifs et des guichets, les 11 caractéristiques qui permettent de comparer une banque à une autre :

- sa solvabilité
- ses risques
- ses parts de marché
- la taille de ses concurrents sur chacun de ses marchés
- ses coûts de production et son PNB/agent
- la récurrence de ses revenus
- la richesse de sa gamme de produits
- la substituabilité entre ses différents produits
- l'organisation de ses différents métiers
- son degré d'internationalisation
- sa notoriété

Au fil de ces 11 critères, aucune banque au monde ne doit être identique à une autre.

C'est sur la base de cette «fiche d'identité» qu'il nous semble possible d'ouvrir une deuxième piste de réflexion, qui est celle de caractérisation des métiers bancaires. Là encore, nous avons décidé de nous « jeter à l'eau ». Il nous semble ainsi possible d'isoler sept caractéristiques principales des différents métiers bancaires et de classer ceux ci sur la base d'une critériologie volontairement simplifiée. Cette caractérisation est reproduite dans le Tableau II ci dessous.

TABLEAU 2 : ESSAI DE CARACTERISATION DES METIERS BANCAIRES

	Proximité géographique avec la clientèle	Risque	Degré d'utilisation des fonds propres	Economies d'échelle	Barrières à l'entrée	Récurrence des revenus	Degré d'internationalisation
Banque de particulier	5	2	2	3	5	4	1
Banque d'entreprise	3	4	3	3	3	3	3
Activité pour compte propre	N.S	5	4	4	2	2	4
Gestion d'actifs	3	2	2	5	2	4	4
Banque d'affaire	2	3	2	2	2	2	4
Bancassurance	4	2	2	3	4	3	2

Back-office	1	1	1	5	3	4	3
-------------	---	---	---	---	---	---	---

De 1 à 5 : très faible à très élevé

N.S : Non significatif

Cette caractérisation, dont nous revendiquons, à ce stade, le caractère extrêmement schématique, permet d'illustrer :

- le caractère extrêmement hétérogène des différents métiers bancaires ;
- le caractère non moins complémentaire de ces métiers.

On peut d'ores et déjà remarquer que ces indicateurs peuvent être regroupés en trois grandes « familles » :

- les indicateurs de performance (risque, fonds propres et revenu)
- les indicateurs de sécurité (proximité, barrières à l'entrée)
- les indicateurs de potentialité de développement (économies d'échelle, degré d'internationalisation)

S'il n'est pas deux banques strictement identiques, il n'en est pas moins possible de comparer de manière assez fine toutes les banques à l'aune des critères que nous venons de définir . On pourrait même envisager la définition d'un indicateur de « product mix » permettant de juger une banque au regard du couple risque/rendement qu'elle met en œuvre.

Si l'on voulait être parfaitement rigoureux, il conviendrait de mesurer le poids relatif de chacun des sept critères dans l'explication des performances bancaires. Cela n'est pas impossible à envisager mais, à ce jour, les données disponibles font, aux économies d'échelle près, défaut. Faisons donc l'hypothèse que les sept critères ont un poids équivalent (ce qui, intuitivement, paraît acceptable comme hypothèse). Il « suffirait » alors, dans un premier temps, de constituer, pour chacun des sept critères retenus, un indicateur synthétique pour chaque banque en tenant compte du poids relatif des différents métiers qu'elle exerce. A partir de là, en agrégeant les indicateurs ainsi obtenus par famille de critères (performance, sécurité, potentialité de développement), nous disposerions d'une première indication du potentiel de développement et du degré de risque attaché à la stratégie de chaque banque. Une autre piste de recherche consisterait à positionner chacun des sept critères en fonction du couple risque/rendement (pour la banque de particulier par exemple : faible risque, rendement « moyen supérieur »). A partir de là, la prise en compte du poids relatif des différents métiers qu'exerce chaque banque devrait permettre de déboucher sur un indicateur synthétique de fragilité et de potentialité de chaque stratégie bancaire. Le lecteur le reconnaîtra volontiers : si un tel indicateur pouvait être défini de manière parfaite, la visibilité des stratégies bancaires individuelles en serait grandement augmentée, mais surtout la tâche des régulateurs bancaires en serait grandement facilitée... Quel beau chantier dans la

perspective de la modernisation de l'Etat via la réduction des effectifs des instances de régulation...

III) LE RENOUVEAU DU CODE DE LA ROUTE

Les banques ont toutes un point commun : elles sont soumises à l'examen d'un corps des Mines et d'un (ou de plusieurs) gendarmes. Les autorités de tutelle de la profession bancaire ont ainsi défini (en gros, au lendemain de la crise de 1929) le périmètre de la banque dans sa capacité à accepter des dépôts et à faire des crédits. La surveillance des banques visait, en effet, alors à protéger dans un premier temps les déposants (les petits épargnants) et, dans un deuxième temps, l'ensemble des agents économiques. Dans notre exemple automobile, les déposants sont les passagers qui peuvent être en danger dans leur voiture, alors que les agents économiques sont les habitants/passants qui peuvent subir d'éventuels dommages du fait du comportement des automobilistes. La surveillance de l'autorité de tutelle s'exerce, dans ce cas, d'abord sur les gros véhicules, les convois exceptionnels de la profession bancaire (les TBTF = « too big to fail »). La dépanneuse Banque Centrale fera alors tous ses efforts pour les garder ces TBTF sur le droit chemin, les dommages entraînés par le blocage des routes étant, en effet, nocifs à l'économie.

Depuis près de 250 ans, les banques vivent sur la confiance des déposants. La protection de ces dépôts est le premier étage des mécanismes de protection et les entités qui sont surveillées sont des banques. Cette définition permet d'exercer de nombreuses activités hors du cadre bancaire avec plus de risques (pas de protection en cas de faillite : risques liés au couple complexité/performance) : mais aussi plus de performance (pas de coût significatif, du fait de la rémunération d'un capital modeste). Les degrés d'accès à ces métiers, extérieurs au cadre bancaire (et, dans certains cas, « offshore »), varient cependant assez largement de zone à zone. Il est vrai que les conditions d'obtention du permis de conduire (licence bancaire) et les types de réseaux routiers varient assez largement de pays à pays.

L'élaboration des ratios internationaux dits de Bâle (Bâle 1 en 1988 et Bâle 2 à l'horizon 2007) équivaut à la création d'un permis international qui couvre mieux un nombre beaucoup plus grand de types de véhicules bancaires. Une définition plus fine du capital par type de métier (les équipements de sécurité varient selon le type de route et selon le type de conduite) amène les managements et les actionnaires à se poser la question de la pertinence des métiers exercés ainsi que de la possible industrialisation de ces métiers (métiers titres et « custody » vs capital risque). Sur la base des premières simulations, il est patent que les effets de la mise en place de Bâle 2 se traduit par des ajustements violents dans les besoins de capital. Pour beaucoup de métiers, le capital demandé peut être accru de 50% ou réduit de 50% par rapport aux exigences de Bâle 1. La gestion des banques devra incorporer très rapidement ces changements.

Il n'est pas étonnant que la plaidoirie en faveur de la diversification apparaisse de manière très visible dans les commentaires adressés par la profession bancaire

européenne au Comité de Bâle. Les banques européennes attirent l'attention des régulateurs sur le mérite de la diversification. Les banques européennes ont, en effet, assez souvent une vocation universelle et les entités très spécialisées sont rares, à la différence du marché américain et à l'exception des marchés anglais (à la fois très concentré et très diversifié, au moins pour la clientèle « haut de gamme ») et français (pour la partie publique subsistante).

A ce stade, il est possible de porter un premier jugement sur Bâle II au regard des métiers bancaires :

- + Bâle II constitue un incontestable progrès en matière de prise en compte de la différenciation des métiers bancaires. Pour la première fois, le régulateur reconnaît que le contrôle d'une Fiat Punto et d'un semi-remorque ne peut pas relever de la même logique, et donc de la même pratique ;
- + la différenciation des métiers introduite par Bâle II mérite encore d'être affinée. Si l'on se réfère à la typologie en huit métiers arrêtée à ce jour par le régulateur, on retrouve les risques de chevauchement (entre banque commerciale et financement des entreprises notamment) évoqués précédemment. La solution (d'ailleurs préconisée par Bâle II dans ses annexes techniques) pourrait être de descendre à un niveau II, plus poussé, de segmentation (19 sous-métiers dans l'actuel projet) avec, toutefois, alors, des risques de disjonction entre sous-métiers complémentaires (comme, par exemple, pour les différents sous-métiers de la fonction d'agent)
- + en l'état actuel, le dispositif Bâle II joue un rôle, non pas seulement de régulation, mais aussi de partie prenante à la définition des stratégies bancaires à venir. Pour n'en prendre qu'un exemple, certes caricatural, on peut considérer que, dans sa version actuelle, Bâle II pénalise très brutalement les métiers de « private equity ». On peut, certes, accepter l'idée que ce métier s'autonomise de la banque et, au passage, s'industrialise encore davantage. Mais, dans ce cas, certes extrême, Bâle II, non seulement influe sur les stratégies bancaires mais affecte directement les modalités à venir du financement des entreprises, et en particulier du financement des PME. Lourde responsabilité qui justifie, à tout le moins, un complément de réflexion ...

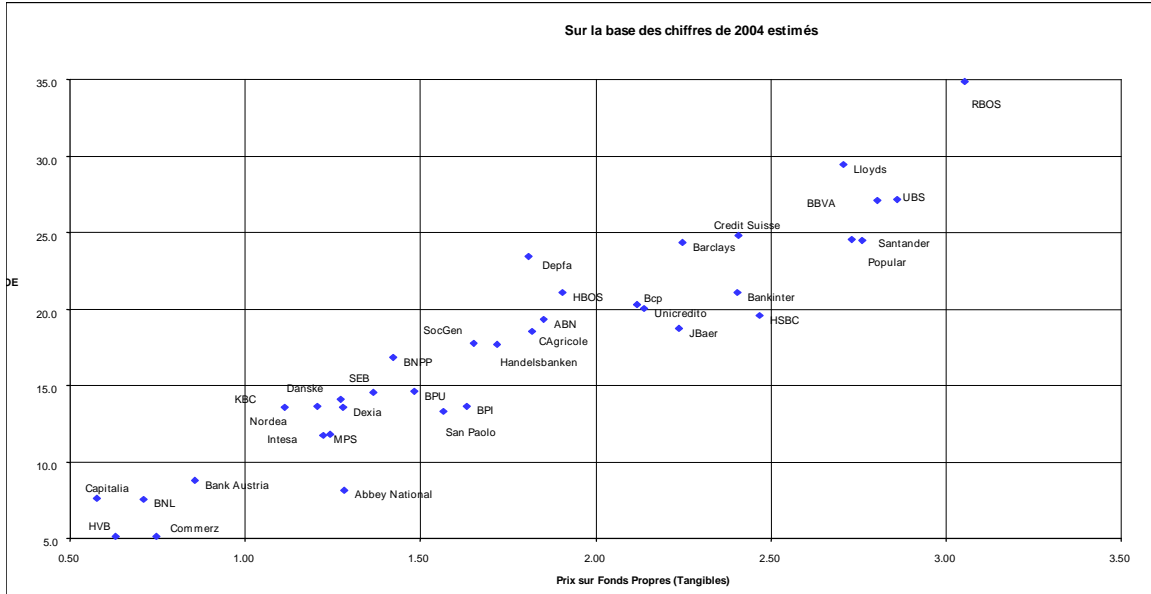
IV) LA COTE DES VEHICULES

Il est intéressant, à ce stade, d'analyser comment les marchés appréhendent l'éclatement du concept de banque.

Les différences de valorisation des banques européennes reflètent plus, aujourd'hui, les écarts de situation géographique que les différences de portefeuilles d'activités. Ainsi les

banques allemandes, quelque soient leurs stratégies, ont plutôt tendance à figurer dans le bas du Tableau 3 (faible rentabilité et faible valorisation) alors que les banques britanniques, quelque soit le « profil industriel » de chacune d’elles, se positionnent plutôt dans le haut de ce graphique.

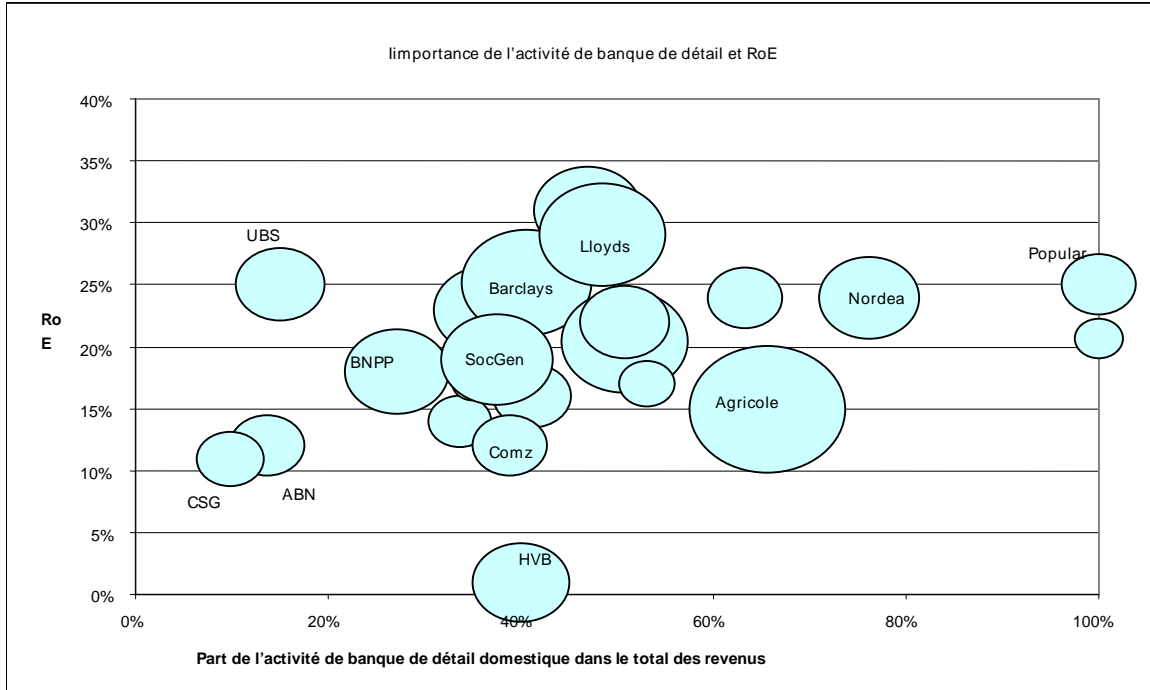
Tableau 3 : P/BV et RoE des banques européennes



Source : Deutsche Bank

Le Tableau 4 met toutefois en évidence une certaine homogénéité de la rentabilité de certains métiers pour les grands acteurs (la taille des bulles est proportionnelle à l’importance des revenus de banque de détail). Ces chiffres se basent sur des prévisions 2004 (reproduisant de manière légèrement améliorée la performance de 2002-2003) et font apparaître une zone « raisonnable » de RoE comprise entre 15% et 25%.

Tableau 4 : Valorisation des activités de banque de détail



Source : Deutsche Bank

A contrario il est à noter que le marché établit une nette séparation entre les métiers globaux et les métiers locaux. Il nous semble que cet axe de différenciation épouse assez largement le couple production/distribution (même si les métiers de banque de marché échappent à cette grille d'analyse, la production et la distribution étant, dans ce métier, intégrées). La consolidation des métiers dit « globaux » est assez poussée (moins de 15 banques d'investissements se partagent les 2/3 du marché mondial), ce qui n'est pas le cas de la distribution qui demeure très fragmentée/localisée. Ainsi la part de marché de Citigroup aux Etats Unis ne dépasse pas 1 à 2% et celle du Crédit Agricole dans l'Union Européenne est inférieure à 5%. Les positions de « leader » dans les métiers globaux valent chers et les banques jugées fragiles, marginales ou banales sont source de décote ce qui représente une incitation à fusionner/grossir pour arriver à détenir une masse critique. Dans les métiers locaux, les marchés utilisent des valorisations plus structurelles et l'écart entre deux banques concurrentes est généralement modeste. Cette vision pourrait cependant changer avec l'arrivée de « non banques » spécialisées dans la

distribution de produits financiers. La forte chute des valorisations des banques de détails lors de la montée de la bulle Internet (fin 1999- début 2000) en est un bon témoignage.

Force est de reconnaître à ce stade que les marchés sont plutôt en avance sur les régulateurs en matière de prise en compte de la différenciation croissante des métiers bancaires. L'analyse qui en découle peut paraître « empiriciste », basée sur des intuitions et sur des « trucs » forgés, au fil de la recherche, sur l'observation des comportements et des performances bancaires. A ce stade, cette analyse n'en apparaît pas moins pertinente et conceptuellement utile.

*
* *

Au moment de conclure (si conclusion possible il y a...), nous sommes bien conscient de l'incomplétude de notre démarche. Ceux qui espéraient une nouvelle définition de la banque aussi simple que celle qui vise à faire de la collecte des dépôts la quintessence du métier bancaire (mais quintessence n'est pas essence) seront forcément déçus. Qu'ils nous pardonnent. A titre de dédommagement, nous ne pouvons leur offrir qu'un bilan de nos certitudes et de nos interrogations.

En premier lieu, nous voudrions livrer ici une nouvelle définition de la banque, qui constitue à la fois une certitude et une interrogation. Une banque doit être définie aujourd'hui comme une institution articulant divers métiers financiers (dont le métier de banque au sens strict) selon des formes d'organisation de plus en plus différenciées et à destinations de marchés de plus en plus segmentés. Dans cette acception très générale, les banques seraient des organismes composites dont le métier principal serait la prise de risque et dont l'efficacité compétitive dépendrait, d'une part, de leur capacité à maximiser leur efficacité-X et à mettre en œuvre un gouvernement d'entreprise performant et, d'autre part, des modalités de protectionnisme dont ils jouiraient sur leur marché national par rapport aux marchés incontournables pour eux dans leur stratégie d'internationalisation. Cette définition de la banque ne clôt pas le débat mais, au contraire, est censé l'ouvrir.

Si ce débat reste ainsi ouvert, il en est un autre qui nous semble désormais clos. C'est celui des besoins, immenses, de réflexion et d'action complémentaires. Là, nos certitudes ne sont contrebalancées en rien par d'éventuelles interrogations. Sur le plan de la réflexion, il nous semble impératif de mener à bien, très vite, une réflexion approfondie sur la nature exacte des métiers bancaires. Cette réflexion doit être, d'une part, multinationale et, d'autre part, associative, faisant intervenir à la fois statisticiens, professionnels, régulateurs et universitaires. Les différentes typologies que nous avons esquissé ici sortiront peut être meurtries de cet examen. Mais, plus important, elles devraient se voir prolongées de considérants opérationnels, tant pour l'analyste que pour le régulateur, qui font cruellement défaut à ce stade.

Sur le plan de l'action, celle-ci ne pouvant intervenir qu'une fois la réflexion menée à bien, une refonte complète de l'appareil statistique, au niveau microéconomique mais

aussi (et peut être surtout) au niveau sectoriel (ceci pouvant impliquer, en France, de nouvelles missions pour l'INSEE) nous semble apparaître comme une incontournable nécessité. Alors que tout le monde s'accorde à considérer que la financiarisation de l'économie constitue une tendance durable, qu'y a-t'il d'étonnant à cela... ?