

MANAGEMENT SUP
SÉRIE GESTION – FINANCE

Stratégie de la banque et de l'assurance

Éric Lamarque

Préface de Georges Pauget

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



ÉDITEUR DE SAVOIRS

Conseiller éditorial : Christian Pinson

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2014

5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-070887-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Préface	VII
Avant-propos	IX
Introduction – Les dimensions clés du modèle économique des banques et des assurances	1
Section 1 Le modèle économique des banques et des assurances	3
Section 2 Le pilotage stratégique et financier des banques et des assurances	10
Section 3 La responsabilité des banques et des assurances	18
Partie 1	
Les principaux déterminants des choix stratégiques	
1 Un contexte légal et réglementaire très structurant	29
Section 1 Les réglementations visant à accroître la solidité et la sécurité des établissements	31
Section 2 Les réglementations visant à protéger les consommateurs et la lutte contre la criminalité financière	43

2	L'accès aux ressources financières	51
	Section 1 Les conséquences du renforcement des fonds propres	53
	Section 2 L'influence des autres apporteurs de ressources	64
3	Les perspectives offertes par la technologie	79
	Section 1 Le renforcement du potentiel des systÈmes d'information	81
	Section 2 Les innovations permises par la technologie	90
4	L'évolution du comportement de la clientèle	99
	Section 1 Des comportements récurrents à ne pas oublier	101
	Section 2 Les nouvelles tendances en matière de consommation des produits financiers	111
5	Une concurrence élargie et multiforme	121
	Section 1 Une concurrence accrue entre les acteurs historiques	122
	Section 2 De nouvelles formes de concurrences	138

Partie 2

Les choix stratégiques opérés par les établissements financiers

6	Universels ou multispécialistes ? L'évolution du modèle des acteurs historiques	151
	Section 1 Les stratégies d'assureurs ou de banquiers universels	153
	Section 2 Des stratégies universelles vers des stratégies multispécialisées	163
7	Spécialisation et diversification	175
	Section 1 Les domaines de spécialisation	176
	Section 2 Les axes de diversification	182

8	La recomposition de la chaîne de valeur	193
Section 1	La structure de la chaîne de valeur dans les services financiers	195
Section 2	Les logiques d'externalisation	204
9	Fusions, acquisitions, alliances dans le secteur financier	215
Section 1	Motivations, nature et perspectives pour les opérations de fusion & acquisition	216
Section 2	L'alliance, une alternative de plus en plus prisée par les acteurs	223
10	Les positionnements gagnants dans les services financiers	233
Section 1	Les stratégies génériques dans le secteur financier	234
Section 2	Les stratégies affinitaires	244
11	Les compétences stratégiques à mobiliser dans les services financiers	255
Section 1	Mettre (enfin !) le client au centre des préoccupations	257
Section 2	Renforcer l'efficacité du pilotage et de la gestion des risques	265
	Conclusion	273
	Bibliographie	275
	Index	285



Préface

Connu pour ses ouvrages de « gestion bancaire », Éric Lamarque fait aujourd'hui le choix, au travers d'un ouvrage didactique et documenté, d'appréhender les ressorts des stratégies des banques et des compagnies d'assurance.

Ce choix est pertinent. Les métiers de la finance, au premier rang desquels figurent la banque et l'assurance, connaissent En effet, de véritables ruptures. Ceci dans trois domaines majeurs : la réglementation, le comportement des clients et les innovations technologiques.

Qu'il s'agisse de Bâle III ou de Solvabilité II, les nouvelles normes réglementaires modifient de façon radicale la vision et la pratique des différents métiers qu'exercent les banques ou les compagnies d'assurance.

Avec Bâle III, les fonds propres des banques sont, pour un même niveau d'activité, de l'ordre de trois fois supérieurs à ce qu'ils étaient avant la crise. La liquidité, c'est-à-dire la capacité des banques à faire face à des retraits des déposants ou au non-renouvellement des crédits qui leur avaient été consentis, est désormais étroitement encadrée.

Les banques sont ainsi incitées à céder leurs crédits aux investisseurs, au premier rang desquels figurent les compagnies d'assurance. Toutes ces nouvelles dispositions, souvent complexes à mettre en œuvre et à suivre, obligent à plus de rigueur et apportent une plus grande sécurité au système. En contrepartie, les opérations bancaires sont moins rentables. Les banques aujourd'hui, les assureurs demain, doivent, ou vont devoir impérativement améliorer leur productivité, c'est-à-dire revoir leur façon de travailler au quotidien.

La deuxième source de transformation des métiers de la banque tient aux évolutions de la technologie. Et cela concerne de nombreuses activités. Citons-en quelques-unes. L'accélération de la vitesse des transactions des nouveaux ordinateurs a permis

l'apparition puis le développement du *trading* haute fréquence qui représente désormais jusqu'à 75 % des transactions boursières. Les paiements *a priori* le mobile ou Internet connaissent une croissance à deux chiffres. Les paiements électroniques vont progressivement se substituer aux paiements par carte. La facilité d'accéder à l'information *via* les moteurs de recherche permet d'orienter les consommateurs. Une activité nouvelle, celle des comparateurs, s'est ainsi développée. Changer de banque devient plus facile. Les banques devront de plus en plus mériter la fidélité de leurs clients.

La troisième transformation des métiers de la banque a pour origine l'évolution des comportements des clients, qu'ils soient particuliers ou entreprises. Les nouveaux moyens de communication permettent d'être mieux informés et donc d'acheter différemment les services, de composer soi-même son panier en fonction de ses attentes ou de ses besoins.

Il n'est plus nécessaire de se rendre dans une agence bancaire pour réaliser les opérations du quotidien. En revanche, la banque continuera à apporter de la valeur lorsqu'elle saura mettre systématiquement face à ses clients un conseiller attentif, disponible et compétent.

Qu'il s'agisse des activités de marché, de la gestion d'actifs ou de la banque de détail, tous les métiers des banques dites universelles sont concernés par ces ruptures ou ces transformations.

Les banques doivent donc redéfinir leur stratégie. En cette période de sortie de crise, l'exercice n'est pas simple. Une faible croissance économique, des taux d'intérêt bas conduisent à une faible demande des crédits et à une contraction des marges dans la gestion de l'épargne. C'est donc avec la contrainte d'une faible croissance des revenus à un horizon de deux à trois ans que les nouveaux plans stratégiques sont aujourd'hui définis par les banques. Ainsi s'expliquent la diversité et la prudence des options retenues.

Du fait de Solvabilité II, les compagnies d'assurance vont aussi devoir réexaminer leurs stratégies produits, leurs politiques de placement, leurs méthodes de distribution.

Les nouvelles réglementations applicables à la gestion des fonds (UCITS IV) ou les règles qui conduisent à une plus grande transparence des opérations de marché (MIP II) conduisent, elles aussi à revoir la façon de gérer les entreprises financières.

C'est le mérite de l'ouvrage d'Éric Lamarque que de faire pénétrer le lecteur dans cet univers complexe. Un univers dans lequel l'incertitude est la règle mais la connaissance des mécanismes financiers indispensables.

Georges Pauget
Président d'Économie, Finance et Stratégie
Président du club des dirigeants de la banque et de la finance
du Centre des professions financières

Avant-propos

■ *L'auteur*

15 septembre 2008, 10 heures du matin, une journaliste de France 2 qui prépare le journal de 13 heures m'appelle sur mon téléphone : « Vous êtes au courant ? Lehmann Brothers a été mise en faillite dans la nuit faute de repeneur. La Fed et son Président Paulson ont accepté. Comment en est-on arrivé là ? Y a-t-il un risque pour des banques Françaises ou européennes ? On en entend dire que Fortis serait en grande difficulté... ». Je mets plusieurs minutes à réaliser ce qui vient de se passer. Une grande banque d'affaires, dans le pays leader mondial de la finance, va purement et simplement disparaître... Impensable, inimaginable, le symbole d'un aveuglement collectif nous ayant fait oublier que les banques sont finalement des entreprises et qu'elles peuvent disparaître. Il va s'en suivre une série d'annonces de faillites (Washington mutual), de restructurations (Fortis, Dexia), de nationalisations (Royal Bank of Scotland, Lloyds) dans de nombreux pays, de réactions toutes plus indignées les unes que les autres : comment a-t-on pu laisser faire ? Qu'est-ce qui anime les dirigeants de ces institutions ? L'avidité est-elle leur unique moteur et peu important les conséquences de leurs actes ? N'y a-t-il donc personne pour les contrôler ? Et comme directeur d'un master de finance, voilà qu'on me pose la question : « Mais qu'enseignez-vous donc à vos étudiants ? ».

Quelque mois après l'affaire Kerviel et la perte de près de 5 milliards de la Société Générale et quelques jours seulement avant les révélations d'escroquerie de l'affaire Madoff¹ aux États-Unis, voilà que la question est posée lors d'une émission télévisée animée par Yves Calvi « Mais que font les banques ? ». Crise Bancaire ? Pas seulement. L'assureur Américain AIG est lui aussi en quasi-faillite et seule l'intervention

1. Bernard Madoff vient d'être dénoncé par ses enfants dans le cadre d'une escroquerie de type « Pyramide de Ponzi » et plusieurs particuliers ou institutions très connues découvrent que leurs placements ont disparus.

de l'état fédéral évitera sa disparition. Le grand public découvre à ce moment que les entreprises d'assurance également peuvent avoir des pratiques excessivement risquées dans l'optique de réaliser des gains financiers importants sur les marchés...

Fin août 2011, alors que les effets des événements précédents commencent tout juste à s'estomper, le secteur financier est sous la menace du défaut de certains États, d'un risque de réaction en chaîne entre tous les établissements financiers qui ont souscrit de cette dette. On découvre que des banques avaient anticipé ces difficultés et s'étaient couvertes contre une telle éventualité en vendant des CDS « *Credit Default Swap* », forme d'assurance contre une défaillance éventuelle de l'emprunteur, faisant ainsi porter le risque aux souscripteurs de ces produits. D'autres, ayant senti venir les difficultés, s'étaient débarrassées de ces risques auprès d'autres établissements moins avertis ou moins compétents. À nouveau, les pratiques du secteur financier sont montrées du doigt. La crise bancaire de 2008 n'avait donc servi à rien. Mais au-delà des banques, cette fois c'est l'ensemble des pratiques financières qui est contesté, le recours excessif à la dette qui est dénoncé, jusqu'à la déclaration dans un programme électoral que « l'ennemi c'est la finance »...

Derrière ce récit aux accents sensationnalistes, certes un peu journalistique, se trouvent les origines des nouvelles stratégies des acteurs financiers. Depuis 1999, avec Monique Zollinger nous analysons les stratégies et les choix marketing des banques dans une optique assez classique, en reprenant les différents concepts du marketing et de la stratégie d'entreprise et en regardant comment les banques les mettaient en œuvre. Les évolutions que nous avons envisagées sur les modes de consommations des produits bancaires, si elles se sont confirmées plus la plupart, sont largement occultées aujourd'hui par les préoccupations de natures réglementaire et financière. Tout au long des années 1990 et jusqu'en 2007, les stratégies de croissance et de développement avaient pris le pas sur les logiques de rationalisation et de maîtrise des risques. La crise bancaire a amené un renversement de ces préoccupations et il était nécessaire, dans cet ouvrage, de faire ressortir ces bouleversements.

En outre, cet ouvrage arrive à un moment clé dans mon parcours professionnel. J'ai toujours souhaité combiner la recherche et la pratique professionnelle. La recherche d'abord, avec la création d'une chaire sur le management des entreprises financières à Bordeaux en 2005, qui a permis la soutenance de plusieurs thèses de doctorat dans le domaine de la stratégie, du contrôle et de la finance dans le secteur financier (cf. tableau ci-après). Plusieurs de ces travaux appuieront nos constats et nos analyses tout au long de cet ouvrage. Ils ont permis aussi l'écriture de nombreux articles scientifiques et professionnels avec plusieurs collègues.

**Doctorats encadrés au sein de la chaire
« Management des entreprises financières »**

Nom/Prénom	Année	Thème
Maymo Vincent	2006	La coordination au sein des processus bancaires
Al Jubeili Ayman	2007	Gouvernance des banques
Meero Abderhman	2007	Allocation de fonds propres et stratégies bancaires
Bikourane Siham	2008	Facteurs explicatifs de la relation de long terme banque-entreprise
Habba Badr	2008	L'évaluation des banques
Tchakouté Tchuigoua Hubert	2008	Dispositifs de gestion des risques opérationnels dans les institutions de microfinance
Maque Isabelle	2009	L'orientation relationnelle des entreprises dans la relation banque entreprise
Karfoul Hazem	2010	L'efficacité du système de contrôle interne et seuil optimal de risque opérationnel
Ben Selma Majdi	2010	Stratégies de développement des entreprises d'assurance en Banque
Ait Bihi Abdelhamid	2010	Les déterminants du niveau de fonds propres dans les banques
Alburaki Salam	2010	L'influence du statut Mutualiste et coopératif sur la gouvernance bancaire
Nabil Bikourane	2011	Performance Boursière des fusions-acquisitions dans le secteur bancaire
Drine Rhouma	2011	Stratégies d'alliance et orientation client : application au secteur bancaire
Michel Sylvie	2011	Contribution à l'évaluation des systèmes d'information Bancaires
Troudart Jessy	2012	Analyse et comparaison des stratégies d'internationalisation des banques
Ghares Mariem	2013	La place des valeurs dans la prise de décision stratégique : le cas des banques conventionnelles et des banques islamiques
Sammoud Rihab	2013	La diffusion de la stratégie au sein de l'entreprise : le cas du secteur bancaire

© Dumod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

La pratique professionnelle ensuite, avec, depuis une dizaine d'années, le pilotage de missions d'expertise et de conseil auprès de différentes institutions financières en France, au Canada, en Afrique et au Moyen Orient. Au sein du Cabinet SECOR, cabinet de conseil en stratégie et organisation d'origine canadienne, j'ai eu l'occasion de mener des missions opérationnelles en matière d'aide à la planification stratégique, de mise en œuvre de stratégies de transformation, de « *post merger integration* », de relation client dans les banques et les assurances. Avec ma mission de conseil au sein de la Caisse d'Épargne Aquitaine Poitou-Charente, cette expérience m'a conduit à agir comme un acteur opérationnel et m'a ainsi permis de confronter en permanence les conclusions des recherches que j'ai dirigées et le terrain, condition indispensable aujourd'hui pour amener des propositions qui susciteront un vrai débat.

Enfin deux autres motivations ont amenés à faire évoluer le positionnement de l'ouvrage :

- En raison de l'uniformisation d'un certain nombre de pratiques dans le secteur financier, il a été décidé d'élargir la thématique au secteur de l'assurance. Le rapprochement des deux secteurs est bien connu et aujourd'hui bien établi. Les cadres réglementaires ont évolué de la même façon. Bon nombre de décisions stratégiques sont très proches même si l'on notera, ici et là, des éléments de spécificité.
- Au regard de la multiplication des ouvrages dans le domaine des techniques du marketing des services financiers avec notamment l'excellent ouvrage d'A. Julien et A. Marot¹, primé par l'académie des sciences commerciales en 2013, il a été décidé de centrer le propos sur les questions stratégiques en priorité.

■ *L'ouvrage*

La période 2008-2012 a vu toutes les prévisions et toutes les stratégies envisagées, remises en question. Alors axées exclusivement sur le développement et la croissance, les stratégies se sont réorientées vers la maîtrise du risque, la réduction et la consolidation du périmètre d'activité et tout simplement vers des stratégies de survie. Le revirement a été spectaculaire. En même temps, le contexte réglementaire s'est densifié pour répondre au mécontentement des clients.

En premier lieu, sous l'effet des changements réglementaires initiés dès 2004 et considérablement renforcés à compter de 2009, le métier des banques et des assurances est en train d'évoluer. Cette évolution est renforcée par un contexte où les habitudes de consommation sont affectées par la crise persistante et où les évolutions technologiques investissent massivement le secteur.

En second lieu, la frontière entre les deux activités est de moins en moins nette. Les banques ont pris des positions dominantes dans l'assurance. Depuis 2013, les assureurs sont autorisés à prêter aux entreprises. Les deux acteurs sont sollicités pour soutenir le financement de l'économie. À l'heure où beaucoup d'acteurs réfléchissent à leurs plans stratégiques à l'horizon 2015-2020, il apparaît nécessaire d'intégrer toute une série de nouveaux paramètres afin de comprendre les grandes orientations retenues et d'anticiper les prochaines.

La logique qui va guider cet ouvrage est celle que l'on met généralement en œuvre lors d'une démarche de planification stratégique. Au départ, les acteurs sont obligés de questionner la place de leur entreprise dans son environnement économique, leur responsabilité envers leurs différentes parties prenantes et tout simplement celle de leur pérennité avant d'envisager une évolution dans leur modèle économique et leur modèle de performance. La crise que nous venons de traverser, et dont les racines

1. A. Julien et A. Marot, *Marketing de la banque et l'assurance*, Dunod, 2012.

sont loin d'être éradiquées, a eu au moins le mérite de rappeler à tous (professionnels, politiques et académiques) que la faillite d'une banque ou d'une assurance de taille significative constitue une menace pour l'ensemble du système financier et du système économique. Il était donc nécessaire de débiter par un chapitre rappelant qu'à la base de toute stratégie, au sommet du processus de décision stratégique, il doit y avoir une vision de l'avenir, la volonté d'assumer certaines missions et l'expression d'un attachement à des valeurs fondamentales pour soutenir le modèle économique.

Ensuite, la structure générale de l'ouvrage suit la démarche classique de la planification stratégique. Tout d'abord, il présente une analyse externe de l'environnement dans lequel évoluent les acteurs financiers, ainsi que les facteurs qui influencent significativement le processus de prise de décision (partie 1). Ensuite, il vise à évaluer les grands choix stratégiques qui s'offrent aux établissements : choix en matière de portefeuille d'activités et de *business model* avant tout, puis choix en matière de leviers d'avantage concurrentiel, tels que le schéma de distribution, la gestion des risques, les stratégies de coûts ou de différenciation (partie 2).

Éric Lamarque
Professeur à l'IAE de Paris



Introduction – Les dimensions clés du modèle économique des banques et des assurances

OBJECTIFS

- Identifier les sujets qui ont alimenté la réflexion des banques et des assurances en matière de définition de leur vision, mission ou valeurs.
- Rappeler le modèle économique et le modèle de performance des deux acteurs du système financier pour justifier un certain nombre d'orientations.
- Rappeler les conditions dans lesquelles s'effectue le pilotage stratégique et financier des établissements.

SOMMAIRE

Section 1 Le modèle économique des banques et des assurances

Section 2 Le pilotage stratégique et financier des banques et des assurances

Section 3 La responsabilité des banques et des assurances

La défiance envers les banques et les assurances n'a jamais été aussi forte, en France¹. Plus forte qu'aux USA ou en Grande Bretagne où, pourtant, il y a eu de véritables faillites. Le bruit médiatique qui a accompagné la période 2008-2012 n'a fait que renforcer ce sentiment. Le rôle des médias et leur influence sont d'ailleurs pris très largement en compte et les acteurs ont aujourd'hui réellement pris conscience des effets dévastateurs du risque de réputation et de ses conséquences financières (cf. exemple 0.1). Dans ce contexte, il suffit qu'un acteur, même éloigné géographiquement, soit accusé ou convaincu de malversation, de manquement à l'éthique ou à la réglementation, pour qu'un amalgame immédiat s'opère et que tout le secteur soit affecté. Les discours consistant à dire que les établissements français n'avaient jamais été concernés ou étaient bien moins impliqués que leurs homologues étrangers ont toujours été inaudibles, voire suspects.

EXEMPLE 0.1 – L'amende record de JP Morgan Chase

Mi-octobre 2013, les autorités américaines ont trouvé un accord avec JP Morgan sur le règlement d'un ensemble de litiges dans laquelle la banque était impliquée. Au total, ce sont près de 14 milliards de dollars que doit déboursier la banque pour solder deux dossiers : tout d'abord les malversations d'un trader londonien à qui l'on reproche de ne pas avoir suffisamment contrôlé ses activités ; ensuite son implication dans la crise des subprimes (l'essentiel de l'amende, 13 milliards, dont 5 destinés au remboursement des clients lésés). En acceptant une telle amende, sans procès, les avocats de la banque ont déclaré que c'était sans doute « le prix à payer pour que les poursuites s'arrêtent mais surtout d'arrêter de voir le nom de la banque cité dans les journaux. » Sans pour autant reconnaître sa responsabilité dans les actes et les opérations qu'elle a réalisées, c'est bien pour mettre fin aux rumeurs et aux dénigrements que la banque a accepté de payer un tel montant. Plusieurs banques impliquées dans différentes affaires ont agi de la même façon pour mettre fin à différentes affaires. En 2014, c'est BNPP qui se trouve dans le collimateur des autorités américaines avec 10 milliards de dollars qui lui seront demandés en plus d'une éventuelle interdiction d'exercer ses activités.

Fin juin 2014, BNPP annonçait avoir accepté de payer une amende de 9 milliards de dollars suite au non-respect de l'embargo américain sur les transactions en dollars sur certains pays dans le courant des années 2000.

Les réflexions stratégiques des acteurs du secteur s'inscrivent dans un tel contexte. Il a affecté la définition de la vision, des missions et des valeurs promues par les établissements.

L'objectif de cette introduction est de revenir sur les caractéristiques du modèle économique de la banque et de l'assurance aujourd'hui (section 1). À travers les états financiers, il s'agira de montrer comment les établissements mettent en œuvre

1. Selon une étude IFOP/FBF Observatoire 2013 de l'opinion sur l'image des banques, mai 2013.

leurs principales activités, s'exposent à certains risques et génèrent les revenus nécessaires à leur rentabilité. L'idée est de voir comment les évolutions récentes les ont quelque peu ébranlés. Ensuite il s'agira de voir comment les établissements organisent leur pilotage stratégique et financier (section 2). Ce sera l'occasion de montrer que le contexte décrit auparavant a considérablement fait évoluer les principes qui présidaient à ce pilotage. Ensuite on verra en quoi ce contexte est aussi de nature à faire évoluer le champ de leurs responsabilités (section 3).

Section 1 LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DES BANQUES ET DES ASSURANCES

Le premier objectif de la stratégie est d'assurer la pérennité et le développement des entreprises, notamment par la réalisation d'un niveau de performance supérieur à celui de ses concurrents. La traduction de cette performance se retrouve au sein des états financiers produits la plupart du temps selon les normes comptables internationales IAS¹. En présentant rapidement les principales dimensions des bilans et des comptes de résultat, il s'agit d'analyser les conditions de l'équilibre financier des acteurs du secteur et de la formation de leur résultat², d'abord dans l'assurance puis dans la banque. Ces aspects financiers constituent des éléments de cadrage très structurant des choix stratégiques à opérer.

1 Le modèle économique de l'assurance

Le cœur de métier est d'assurer le risque. Pour ce faire, les acteurs mobilisent des outils statistiques permettant d'évaluer la probabilité de survenance d'un risque lié à des biens ou à des personnes. Associé à cette probabilité, on évalue le montant du sinistre que peut subir le client de façon à anticiper le coût probable pour l'assureur. C'est le principe de l'actuariat. S'il ne s'est pas trompé, les primes collectées permettent d'assurer la constitution de provisions techniques et de couvrir le remboursement des sinistres des clients. Les primes constituent le revenu principal d'une compagnie d'assurance.

1. Pour une vision détaillée de ces principes voir par exemple : http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm

2. Il n'est pas possible ici de rentrer dans le détail des aspects comptables et de la présentation des documents financiers mais de faire ressortir les éléments clés des deux acteurs. Pour une présentation détaillée voir par exemple :

A. Tosetti, *Assurance – Comptabilité – Règlementation – Actuariat*, éditions Economica, 3^e éd., 2011.

M. Formagne, « Introduction à la comptabilité bancaire », *Revue Banque Éditeur*, 2013.

DÉFINITION

La provision technique est une provision destinée à permettre le règlement intégral des engagements pris envers les assurés et les bénéficiaires du contrat. Elles sont liées à la technique même de l'assurance et imposées par la réglementation.

Source : Code des assurances

La seconde source de revenus est constituée des revenus des placements sur les marchés financiers et des plus ou moins-values réalisées lors de la cession de certains actifs. Ces revenus complémentaires permettent de s'assurer de la couverture des charges d'exploitation (cf. figure 0.1).

**Figure 0.1 – Les grandes masses du bilan et du compte de résultat d'AXA
Bilan en milliards d'euros en 2012**

ACTIF		PASSIF	
Actif incorporels	41	Capitaux propres	56
Placements	641	Dettes de financement	10,5
Part des réassureurs	10,5	Passifs relatifs aux contrats d'assurance et contrats d'investissement	612,5
Autres actifs dont immobilisations corpo	6,5	Provisions pour risques et charges	11,8
Créances	32	Impôts différés	5,2
Trésorerie	30,5	Dettes	65,5
TOTAL	761,5	TOTAL	761,5

Résultat en milliards d'euros en 2012

Chiffre d'affaires (primes)	90
Revenus des placements et plus-values réalisées	30,5
Charges techniques des activités d'assurance	(93,5)
Autres produits et charges de gestion	(21)
Résultat net	4,2

Source : AXA, document de référence 2012.

Au bilan, les provisions techniques (passifs relatifs aux contrats d'assurance), ajoutées aux fonds propres et aux dettes, servent, pour l'essentiel, à effectuer des acquisitions d'actifs financiers qui généreront les revenus évoqués précédemment. Ainsi, la performance d'une assurance repose sur quelques principes clés :

- L'évaluation précise de la probabilité de sinistre et de la perte en cas de sinistre : Lorsque la sinistralité constatée correspond à celle attendue par les modèles

actuariels, les conditions de la performance sont réunies. Par contre, en cas d'événements imprévus, de très grande ampleur, comme une catastrophe naturelle, alors l'équilibre n'est plus garanti.

- La maîtrise du coût du remboursement des sinistres : ces charges de remboursement doivent être couvertes par les primes collectées. Ici ce principe rentre souvent en conflit avec les attentes des clients qui attendent de l'assureur d'être couverts dans de bonnes conditions. La mauvaise réputation qui entoure souvent ce secteur provient essentiellement des conditions de règlement de ces sinistres, ajoutée aux lenteurs éventuelles des processus de remboursement. Pour AXA par exemple, la somme de ces remboursements et les provisions techniques sont regroupées sous la rubrique « charges techniques des activités d'assurance » et ont été légèrement supérieures aux primes collectées.
- La rentabilité des placements opérés par l'établissement tant d'un point de vue des rendements réels que de l'augmentation de leur valeur. En 2012, pour AXA, ces placements ont rapporté plus de 30 milliards. Ces revenus sont essentiels à la profitabilité de l'assureur. À ce titre se livrer à des stratégies spéculatives peut gravement remettre en cause la profitabilité du modèle (exemple 0.2). Sans arriver à ces situations extrêmes, si les marchés sont mal orientés, le manque à gagner peut s'avérer compliqué à assumer. La performance de la stratégie d'investissement est donc au centre du modèle économique.
- Le dernier volet de la performance repose sur la maîtrise des coûts de gestion liés à la masse salariale, à la distribution, au marketing et tous les coûts de structure que l'on peut retrouver dans n'importe quelle entreprise. L'encadrement de ces coûts constitue un levier pour consolider la rentabilité nette d'un assureur.

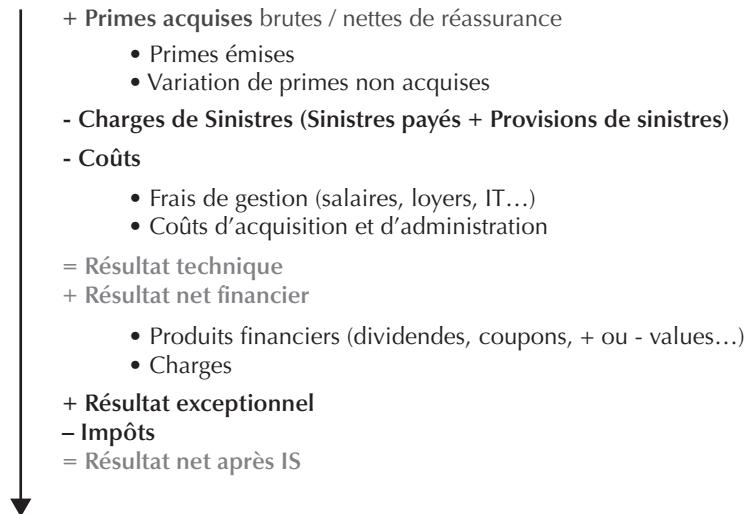
EXEMPLE 0.2 – Le cas AIG

Certains assureurs étrangers comme AIG ont cru pouvoir utiliser une partie des provisions techniques pour essayer de réaliser des gains très élevés en investissant sur des produits à risque. Les pertes enregistrées ont conduit l'établissement à la faillite.

L'assureur américain a fait état d'une perte nette de 61,7 milliards de dollars au quatrième trimestre 2008. Un chiffre supérieur aux attentes des analystes, qui tablaient sur 60 milliards de dollars. La perte est de 22,95 dollars par action. Il s'agit de la plus importante perte trimestrielle jamais enregistrée aux États-Unis. Le groupe enregistre ainsi une cinquième perte trimestrielle consécutive, cumulant sur cette période une perte supérieure à 100 milliards de dollars. Le groupe a expliqué ce déficit par des pertes sur investissements, des dépréciations d'actifs et des charges de restructuration.

Pour justifier le sauvetage de cette compagnie, le Trésor américain a déclaré « Au vu du risque systémique qu'AIG continue de poser et de la fragilité des marchés, le coût potentiel pour l'économie et le contribuable d'une inaction du gouvernement serait extrêmement élevé ».

À partir du compte de résultat, il est possible de résumer le processus de création de valeur par la figure 0.2.



Source : Guillaume Lemoine, Perspective du pilotage stratégique et de la performance des entreprises d'assurance à l'aune de Solvency II, Enass, 2013.

Figure 0.2 – Vue synthétique de la construction du résultat d'un assureur

Au niveau du bilan, la période récente a vu, comme pour les banques, l'instauration d'un ratio minimal de fonds propres, afin d'assurer la solvabilité des établissements (*cf.* définition ci-après). Selon les principes dits de Solvency II¹, ce montant de fonds propres doit être proportionnel au niveau d'exposition aux risques à l'actif du bilan. La conséquence ne va pas sans poser de difficultés. Un assureur est placé devant une alternative :

- soit réduire son exposition aux risques associés aux produits financiers qu'il détient, avec comme conséquence de réduire les revenus de ses placements et affaiblir la performance ;
- soit augmenter significativement les fonds propres en maintenant les bénéfices en réserve. Les distributions de dividendes s'en trouvent limitées. La voie est donc étroite pour essayer de déterminer un niveau d'exposition au risque optimal.

DÉFINITION

La solvabilité d'une compagnie d'assurance dépend de sa capacité à :

- évaluer correctement ses dettes, c'est-à-dire pouvoir calculer, ou estimer, à tout moment le montant de ses engagements vis-à-vis de ses assurés : il s'agit d'identifier et de provisionner les risques (article R331) ;

1. Pour plus de précisions, on pourra se rendre sur le site : <http://acpr.banque-france.fr/solvabilite2.html>. Les conséquences stratégiques de ce nouveau cadre réglementaire seront étudiées dans le chapitre 1.

- détenir, en représentation de ses engagements, un montant suffisant d'actifs sûrs, liquides et rentables (articles R332-R333) ;
- posséder plus d'actifs réels que de dettes et d'engagements : la compagnie doit avoir une marge de solvabilité, permettant de rester solvable, même dans l'éventualité d'une perte future (article R334-1).

Source : Code des assurances.

2 Le modèle économique de la banque

Dans le cas des banques, le modèle économique peut varier assez fortement au regard de l'étendue du portefeuille d'activités. Les stratégies de diversification qui ont marqué les vingt dernières années ont conduit les plus grands établissements à multiplier les sources de revenus. La présentation simplifiée ci-dessous s'appuie sur les états financiers résumés de BNP Paribas (*cf.* figure 0.3), établissement disposant d'un portefeuille d'activités très large.

Figure 0.3 – Vue synthétique du bilan et du résultat de BNPP, en milliards d'euros en 2012

ACTIF		PASSIF	
Opérations interbancaires et banque centrale	143,5	Opérations interbancaires et banque centrale	113,2
Opérations avec la clientèle (crédits)	630,5	Opération avec la clientèle (Dépôts)	539,5
Opération sur les marchés dont dérivés (= 424,9)	980,7	Opérations sur les marchés dont dérivés (421,9)	894
Immobilisations	31,5	Provisions techniques des sociétés d'assurance	148
		Fonds propres	94,4
TOTAL	1907	TOTAL	1907

Résultat en milliards d'euros en 2012

Marge d'intérêt	21,8	55,6 %
Commissions nettes	7,5	19,3 %
Gains ou pertes sur instruments financiers	4,9	12,6 %
Autres activités	4,8	12,5 %
PNB	39	100 %
Frais généraux et amortissements	26,5	
Coût du risque	3,9	
Résultat net	7,3	

Source : BNPP, document de référence 2012.

Si l'on regarde comment une banque génère ses revenus, on peut identifier quatre origines possibles du produit net bancaire (PNB), notion équivalente à celle de la marge brute pour une entreprise classique :

- **La marge d'intérêt** : calculée par la différence entre les intérêts reçus et les intérêts versés, elle traduit l'efficacité de la politique de crédit¹ au regard des taux pratiqués et du coût de refinancement des fonds prêtés. La distribution de crédits et la recherche de fonds pour assurer cette distribution constituent le cœur de l'activité et représentent aujourd'hui plus de la moitié de la marge brute dégagée. Elle traduit la capacité de la banque à développer ses encours de crédit et à pratiquer des taux attractifs en rapport avec les attentes de ses clients, tout en s'assurant de trouver les ressources à un taux suffisamment bas pour garantir une marge. À cela viennent s'ajouter les revenus sous forme d'intérêts des titres obligataires dans lesquels la banque a investi. Dans le cas de BNPP, cette marge représente un peu plus de 55 % du PNB.
- **Les commissions** : une partie des activités de la banque ne sont pas soumises à intérêts. Celle-ci se rémunère par des commissions fixées par des grilles de tarification ou selon des pratiques de marché. Ces commissions sont très diverses et vont du prix facturé au client pour réaliser un virement jusqu'aux commissions facturées lors d'une opération de fusion & acquisition. Il existe également des commissions pour sanctions facturées en cas de manquement du client à une obligation ou d'un dépassement fixé contractuellement. Ces facturations sont souvent à l'origine du mécontentement de la clientèle grand public. Les pratiques de tarification des services engagées par les banques depuis de nombreuses années sont souvent assez mal perçues au regard de la qualité de la relation (*cf.* chapitre 4). Dans les relations B to B, ces pratiques sont plus largement acceptées comme mode de rémunération de l'expertise mise au service des clients pour des opérations complexes. La stratégie de ces dernières années a été de développer ces facturations, car elles présentent l'avantage de ne pas solliciter les ressources de la banque et qu'elles n'impliquent pas une prise de risque aussi sensible que pour un crédit ou une opération de marché. Elles représentent aujourd'hui près de 20 % du PNB de BNPP.
- **Les gains ou les pertes sur les instruments de marché** : une bonne partie des opérations d'une banque peuvent se dérouler sur les différents compartiments du marché financier, ou de gré à gré s'agissant des produits dérivés. Elles réalisent ces opérations pour leur propre compte ou pour limiter leur exposition à des risques pris pour le compte de leurs clients. Comme pour les assurances, le dénouement des positions sur les différents produits conduit à réaliser des gains ou des pertes. Depuis 2008, le poids de ces gains a fortement diminué dans le PNB. Au milieu des années 2000, ce poste en représentait jusqu'à 50 %. Cette proportion est

1. Par politique de crédit on entend ici à la fois les crédits classiques et l'achat de titres à revenus fixes.

retombée autour de 10-15 %, comme dans le cas de BNPP, et quelques banques ont connu, dans la période récente, des pertes. L'expertise des marchés financiers, la capacité d'évaluation des risques associés aux produits financiers, le contrôle des positions prises constituent des leviers d'efficacité majeurs dans ce cas. La crise a créé le sentiment d'une nécessité absolue d'encadrer les pratiques afin de ne pas mettre en danger l'ensemble des activités.

Concernant les autres activités, la comptabilité bancaire isole, dans une rubrique qui pourrait apparaître secondaire, une série d'activités qui ont une place significative au sein du portefeuille d'activités. Elles sont en général exercées par l'intermédiaire de filiales au sein des groupes bancaires. On y retrouve l'assurance, le crédit-bail, l'affacturage par exemple. La marge brute dégagée par ces activités vient contribuer à la marge brute globale. Leur poids s'est accru au cours des dernières années pour représenter parfois jusqu'à 15 % du total.

La tendance générale reste à la diversification des sources de revenus soit en développant de nouvelles activités, parfois non bancaires (*cf.* chapitre 7), soit en diversifiant les produits et les services facturés par des commissions.

La performance de la banque va ensuite s'apprécier au regard de l'efficacité opérationnelle et de sa maîtrise des risques (Lamarque, 2008). L'indicateur principal utilisé est le coefficient d'exploitation, ou « coex ». De nombreux établissements en France se situent dans la fourchette 55 %-65 %. Au-delà de 65 %, l'objectif de gagner en efficacité productive est souvent mis en avant dans les plans stratégiques :

$$55 \% < \frac{\text{Frais généraux}}{\text{PNB}} < 65 \%$$

Les frais généraux regroupent les principales dépenses d'exploitation et les charges de personnel. Ces dernières représentent jusqu'aux deux tiers de l'ensemble des charges. On trouve ensuite les dépenses liées au système d'information, les coûts de marketing, etc. Dans la période actuelle où les PNB progressent très peu, les réductions de coûts constituent un objectif récurrent.

Le dernier élément déterminant largement la rentabilité réside dans le coût du risque. Plus précisément, il s'agit des provisions enregistrées en raison des risques de pertes sur des crédits compromis ou des moins-values sur les marchés. Il est constitué principalement des dépréciations enregistrées sur les actifs de la banque, principalement les crédits. Ce chiffre est donc la traduction de l'exposition aux risques et le reflet de sa capacité à bien sélectionner ses clients. Avec la crise économique, ce coût a eu tendance à progresser, ce qui a conduit à la baisse des résultats nets.

D'autres provisions viennent parfois grever encore un plus le résultat. Avec la multiplication des plaintes devant les tribunaux, les banques sont amenées à provisionner de futures amendes, ce qui peut conjoncturellement affecter le résultat.

Il est intéressant de noter, en regardant le bilan, que près de la moitié de celui-ci est constitué d'opérations réalisées sur les marchés, alors que la contribution au résultat de ces opérations est de moins de 15 %. Ce poids est le résultat d'un recours croissant à ces opérations pour se refinancer et placer ses ressources.

Les banques font face à deux difficultés :

- La première, comme pour l'assurance, réside dans la nécessité d'accroître les fonds propres pour se mettre en conformité avec les principes de Bâle II et les seuils fixés dans la perspective de Bâle III (*cf.* chapitre 1). Nous reviendrons plus loin sur les conséquences de ces nouvelles réglementations. Mais on peut dire dès à présent qu'une alternative souvent envisagée est de réduire l'exposition aux risques de l'actif.
- La seconde difficulté réside dans la sous-liquidité des banques Françaises. Elle est illustrée par le ratio :

$$\frac{\text{Crédits}}{\text{Dépôts}} > 100 \%$$

Dans de nombreux cas, ce ratio dépasse les 120 %, comme pour BNPP en 2012. Dans ces conditions, de nombreux analystes considèrent que la dépendance à l'égard des marchés est trop importante. Les agences de notation mettent en évidence ce point régulièrement. Force est de constater que les acteurs cherchent, petit à petit, à revenir dans des proportions proches des 100 %.

Section 2 LE PILOTAGE STRATÉGIQUE ET FINANCIER DES BANQUES ET DES ASSURANCES

La question du modèle économique pose en fait la question de l'orientation donnée au pilotage d'une entreprise de services financiers. Dans le contexte de ralentissement économique persistant, le sentiment que l'on éprouve à la lecture des plans stratégiques est celui d'un cadrage financier rigoureux, préalable à toute ambition de développement. L'observation des pratiques actuelles ne contredit pas ce sentiment mais on remarque aussi une volonté plus marquée d'affirmer une vision, des missions et de s'appuyer sur un socle de valeurs qui, malgré tout, constituent les fondamentaux de toute stratégie de développement. Mais les exigences de résultats et de maîtrise des risques, rappelées par les investisseurs et les analystes, sont encore placées au premier rang des préoccupations des dirigeants. Certains objectifs financiers, comme la solvabilité, sont déterminés *a priori* et sont prioritaires.