

**BANQUES :  
STRATÉGIES  
ET  
TRANSFORMATIONS**



Éric Lamarque

**BANQUES :  
STRATÉGIES  
ET  
TRANSFORMATIONS**

BUSINESS

**2<sup>e</sup> ÉDITION**

**DUNOD**

Conseiller éditorial : Christian Pinson

Mise en page : Belle Page

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<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique

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, 2021

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-082361-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> 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

Avant-propos	1
Introduction – Modèles économiques et modèles de gouvernance	7
1 • Le pilotage financier et la mesure des performances	9
Le pilotage du bilan et des risques	9
Le pilotage du résultat et de la rentabilité	13
2 • Le pilotage stratégique et les modèles de gouvernance	17
Vision, missions, valeurs : les fondamentaux incontournables	17
Le modèle de gouvernance, déterminant essentiel des choix stratégiques	20
3 • La responsabilité sociétale et les enjeux climatiques	24
La responsabilité économique	24
L’engagement dans des politiques de RSE et les questions climatiques	28
<b>PARTIE 1</b>	
<b>Les principaux déterminants des choix stratégiques</b>	<b>33</b>
Chapitre 1	
<b>La transformation et le renforcement du cadre réglementaire</b>	<b>37</b>
1 • Les réglementations visant à accroître la solidité et la sécurité des établissements	38
Le renforcement des exigences de fonds propres et de liquidité	41
L’encadrement de l’exercice de certaines activités	47
Le renforcement de la gouvernance des établissements	49
2 • Les réglementations visant à protéger les consommateurs et la lutte contre la criminalité financière	51
La protection des consommateurs	52
La lutte contre la criminalité financière	56

<b>Chapitre 2</b>	<b>La transformation de la structure des ressources financières</b>	<b>61</b>
	1 • Les conséquences du renforcement des fonds propres	62
	L'attractivité des fonds propres bancaires pour les investisseurs	62
	Le poids de la gouvernance dans les décisions stratégiques	66
	2 • L'influence des autres apporteurs de ressources	72
	Le recours aux marchés de capitaux	72
	Les ressources issues de la clientèle	81
<b>Chapitre 3</b>	<b>Les perspectives offertes par des technologies transformatives</b>	<b>87</b>
	1 • Le renforcement du potentiel des systèmes d'information	89
	Les dimensions clés des SI dans le secteur financier	89
	Comment relever ces défis ?	94
	2 • Les innovations permises par la technologie	99
	La technologie au centre des dispositifs d'innovation	100
	La digitalisation des services financiers	105
<b>Chapitre 4</b>	<b>L'évolution du comportement de la clientèle</b>	<b>109</b>
	1 • Des comportements récurrents à ne pas oublier	110
	Relation à l'argent et confiance dans le système financier	111
	Satisfaction et fidélité des clients	115
	2 • Les nouvelles tendances en matière de consommation des produits financiers	120
	Les tendances lourdes	120
	Un besoin de segmentation plus poussée	124
<b>Chapitre 5</b>	<b>Une concurrence élargie et multiforme</b>	<b>131</b>
	1 • Une concurrence accrue entre les acteurs historiques	132
	Une concurrence de plus en plus frontale entre les acteurs historiques	133
	La nouvelle concurrence des acteurs historiques	138
	2 • De nouvelles formes de concurrences	141
	La multiplication des concurrents non bancaires	142
	Le développement d'une offre de services financiers alternatifs	145
<b>PARTIE 2</b>	<b>Les choix stratégiques opérés par les établissements financiers</b>	<b>151</b>
<b>Chapitre 6</b>	<b>L'évolution du modèle de la banque universelle</b>	<b>155</b>
	1 • Le périmètre de la banque universelle	156
	Une segmentation réalisée en fonction de la taille des clients	158
	La gestion d'actifs	159
	Les autres critères de segmentation utilisés	160

	2 • Des stratégies universelles vers des stratégies multispécialisées	162
	Les principales orientations retenues par les acteurs	163
	Le pilotage d'un modèle multispécialisé	168
<b>Chapitre 7</b>	<b>Spécialisation et diversification</b>	<b>175</b>
	1 • Les domaines de spécialisation	176
	La spécialisation dans une logique produit/client	176
	La spécialisation dans une logique géographique :	
	le poids des coopératives et des mutuelles en région	179
	2 • Les axes de diversification	182
	La diversification vers l'assurance : l'exemple réussi	
	d'une diversification produit	185
	La diversification produits/client sous contrainte	189
<b>Chapitre 8</b>	<b>Les transformations au sein de la chaîne de valeur</b>	<b>195</b>
	1 • La structure de la chaîne de valeur dans les services financiers	197
	Les activités clés de la chaîne de valeur	197
	L'émergence de modèles économiques fondés sur la maîtrise	
	de certaines activités de la chaîne	200
	2 • Restructuration et externalisation au sein de la chaîne de valeur	204
	L'identification des activités à externaliser	204
	Mise en œuvre et conditions de succès des stratégies d'externalisation	208
<b>Chapitre 9</b>	<b>Fusions, acquisitions, alliances dans le secteur financier</b>	<b>215</b>
	1 • Motivations, nature et perspectives pour les opérations	
	de fusion & acquisition	216
	Les motivations et la mise en œuvre de ces opérations	216
	Quelles perspectives pour la croissance externe ?	220
	2 • Les alliances et la coopération	224
	La nature des alliances	224
	Les modalités de mise en œuvre des alliances	229
<b>Chapitre 10</b>	<b>Les positionnements gagnants dans les services financiers</b>	<b>235</b>
	1 • Les stratégies génériques dans le secteur financier	236
	Les stratégies low cost et la rationalisation des coûts	236
	Les difficultés associées aux stratégies de différenciation	241
	2 • Les stratégies affinitaires	246
	L'intégration de la RSE dans la stratégie business des établissements	246
	Le renforcement des stratégies fondées sur les valeurs	250

<b>Chapitre 11</b>	<b>Les compétences stratégiques à mobiliser et à transformer</b>	<b>257</b>
	1 • Mettre (enfin!) le client au centre des préoccupations	258
	Des stratégies multicanales à faire évoluer	259
	Renforcer les fondamentaux de la relation client	264
	2 • Renforcer l'efficacité du pilotage et de la gestion des risques	268
	Mettre en place d'un véritable système de contrôle des risques	269
	Développer une culture « risque » au sein de l'établissement	272
	<b>Conclusion</b>	<b>277</b>
	<b>Bibliographie</b>	<b>279</b>
	<b>Table des figures</b>	<b>287</b>
	<b>Table des tableaux</b>	<b>289</b>
	<b>Index</b>	<b>291</b>



# AVANT-PROPOS

## 1 • 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 repreneur. 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'ensuivre 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 ? »

Quelques 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 Madoff<sup>1</sup> 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 de

---

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 disparu.

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 à 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 »...

16 mars 2020, le président de la République annonce le confinement général de la population face à la diffusion en France de la pandémie de Covid-19. Depuis une semaine, tous les principaux pays européens après l'Asie ferment progressivement leurs frontières, confinent leur population, stoppent leur économie... et immédiatement surgit à nouveau la question « le système bancaire va-t-il tenir ? » Cette fois la finance et les banques n'y sont pour rien mais elles font l'objet de toutes les attentions et les banques centrales, avec le soutien des états, assurent qu'elles aideront le secteur à faire face. Entre Lehman Brother et la Covid il s'est passé un peu plus de dix ans. En quelques jours, les décisions politiques ont été prises pour nous rassurer sur la stabilité de notre système, même si la crise économique qu'il va en résulter fera sentir ses effets sur plusieurs années. Incontestablement, l'expérience des crises précédentes a servi face à l'urgence de la situation

Derrière ce récit aux accents sensationnalistes, certes un peu journalistique, se trouvent les origines des nouvelles stratégies des acteurs financiers. Les crises successives mettent à l'épreuve le secteur et l'anticipation et la gestion des risques sont devenues des domaines clés d'avantage concurrentiel. Néanmoins, il ne s'agit pas juste de réagir face à ces menaces. Les choix stratégiques que l'on observe pour s'adapter aux évolutions profondes de nos sociétés se construisent aujourd'hui sur des fondamentaux assez classiques qu'il s'agit de revisiter régulièrement. Les évolutions que nous avons envisagées lors de la dernière édition en 2014 prennent toute leur mesure et se concrétisent. Les marges brutes sur l'activité principale qu'est le crédit ont été divisées par deux au cours des trois dernières années. Les taux d'intérêt sont durablement en zone négative et les assureurs-vie ne savent plus comment faire pour assurer les versements des rendements annoncés. Google a annoncé en 2019

la possibilité de souscrire à un compte bancaire. Dans un monde que l'on ressent en transformation accélérée, voyant émerger de nouveaux acteurs, il faut repositionner les fondamentaux de la stratégie des banques.

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 pour 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. Les crises ont amené un renversement de ces préoccupations et il est nécessaire, dans cet ouvrage, de faire ressortir ces bouleversements.

Pour traiter de ces évolutions et renforcer nos capacités de compréhension des évolutions de ce monde complexe, mais également pour produire des recommandations, il est plus que jamais nécessaire de combiner recherche et 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). Ce travail s'est poursuivi à l'IAE de Paris, à la Sorbonne, au sein de la chaire sur le management et la gouvernance des coopératives financières et du Labex (Laboratoire d'excellence) « Régulation financière ». Plusieurs de ces travaux, ainsi que les résultats d'une quarantaine de publications scientifiques et de chapitres issus de différents livres, 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 depuis 2006

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 Tchouigoua 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

Nom/Prénom	Année	Thème
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
Naoel Mezganie	2015	L'excès de confiance et la gouvernance dans la décision de crédit
Irfan Saleem	2016	<i>Cognition and Exploration of Process Oriented Boardroom Dynamics: banking sector</i>
Domitille Dessertine	2018	Quatre essais sur les fonds monétaires : d'un instrument de trésorerie à un outil central dans la stratégie des investisseurs entre 2007 et 2015
Maymo Vincent	2019	Coordination et performance organisationnelle : cas du secteur bancaire (coordination du programme de recherche)
Anum Queshri	2020	<i>These Essays on the Internal Governance Mechanisms of the Systemically significant European Banks</i>

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 au conseil de

surveillance et au comité des risques au sein de la Caisse d'Épargne Aquitaine Poitou-Charentes, j'ai agi en tant que professionnel et cela me permet 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. Étudier et analyser les pratiques professionnelles sans les cadres conceptuels adéquats et validés relève de l'anecdote et rend incapable d'évaluer la portée des décisions prises et des transformations engagées.

Enfin, si l'ouvrage reste fidèle à sa volonté historique d'analyser les stratégies des banques, la période appelle des propositions plus radicales pour réellement accélérer les transformations dans cette industrie. Mon analyse est que ces transformations, comme souvent, sont lentes. Mais, poussée par les évolutions technologiques et la crise sanitaire, l'accélération est là. La période est donc propice à l'émergence de nouveaux acteurs qui vont bousculer les chaînes de valeurs et la relation avec les clients.

## 2 • L'OUVRAGE

La logique qui guide ce livre 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 de 2008 a eu au moins le mérite de rappeler à tous (professionnels, politiques et académiques) que la faillite d'une banque 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 et revient sur les grandes transformations sociétales qui affectent les métiers de la banque (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. Mais il intégrera pour la première fois une vision prospective en faisant des propositions, peut-être un peu iconoclastes, mais argumentées et fondées sur des expérimentations déjà à l'œuvre dans d'autres secteurs (partie 2).

Éric Lamarque  
Professeur à l'IAE de Paris – Sorbonne Business School

# INTRODUCTION – MODÈLES ÉCONOMIQUES ET MODÈLES DE GOUVERNANCE

## OBJECTIFS

---

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

L'année 2008 a provoqué un changement de paradigme dans le management des banques. Alors axées exclusivement sur le développement et la croissance, les stratégies se sont réorientées vers la maîtrise du risque, la consommation de fonds propres et de liquidité, la réduction et la consolidation du périmètre d'activité ou tout simplement vers des stratégies de survie. Même s'il ne semble pas y avoir de pause dans le renforcement des dispositions légales et réglementaires, nous arrivons à la fin de l'implémentation du cadre de Bâle 3, voté en 2013, entré en vigueur en 2014 et la conformité complète a été atteinte en 2019. La crise Covid-19 va mettre ce nouveau cadre à l'épreuve.

La période récente est également marquée par le renforcement de préoccupations sociétales liées au changement climatique avec des risques associés de plus en plus graves et coûteux et le maintien d'une défiance et même d'une agressivité à l'égard des banques par groupes extrémistes antimondialisation ou « anti-système ». Le mouvement des « Gilets jaunes » a conduit à prendre pour cible régulièrement les agences bancaires en mettant en danger et en stigmatisant les personnels.

La question de la réputation et d'une certaine défiance est toujours à l'ordre du jour. Une étude réalisée par Brand Finance en 2018 montre d'ailleurs que la note de réputation des principales banques françaises auprès de leurs clients se situe dans une fourchette de 5,5 à 6,5/10 alors que pour les meilleures réputations au niveau international on se situe dans une fourchette de 7,5 à 8,5/10<sup>1</sup>. Les sanctions financières contre le secteur bancaire, initiées à la suite de la crise bancaire, se sont poursuivies ces dernières années, en particulier sur des manquements liés à la lutte contre le blanchiment d'argent (tableau 0.1).

**Tableau 0.1 – Exemples de sanctions financières infligées aux banques ces dix dernières années**

Établissement	Année	Montant (milliards USD)	Motifs
Bank of America	2012 à 2014	49,2	Subprime, expropriations immobilières
JP Morgan	2013	13	Subprime
BNPP	2014	9	Non-respect embargo
UBS	2019	5	Démarchage bancaire illégal et blanchiment d'argent
HSBC <sup>2</sup>	2012-2018	4,9	Lutte antiblanchiment, abus de marché Violation d'embargos ou de réglementations bancaires

**Commentaires**

Des sanctions, mêmes récentes, sont liées souvent à des pratiques remontant avant 2015, voire 2010 pour certaines. Notons que la plupart des grandes banques françaises et européennes ont fait l'objet de sanctions financières ces dernières années en particulier en matière de lutte antiblanchiment pour un montant de 50 à 120 millions d'USD environ.

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 impacté.

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 son pilotage aujourd'hui (section 1). À travers les états financiers, il s'agira de montrer comment les établissements mettent en œuvre 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. Toute une série de nouveaux indicateurs a émergé et détermine assez largement leur pilotage stratégique et financier en lien avec les modèles de gouvernance divers existant dans le secteur (section 2). Ce sera l'occasion de montrer que le

1. Brand Finance, « La Réputation des Banques France », 2018.

2. <https://violationtracker.goodjobsfirst.org/parent/hsbc>



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 et leurs préoccupations sociétales (section 3).

## 1 • LE PILOTAGE FINANCIER ET LA MESURE DES PERFORMANCES

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 IAS<sup>1</sup>. 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 résultat<sup>2</sup>. Ces aspects financiers permettent une analyse de la rentabilité et des moyens mobilisés, orientés par les choix stratégiques et pouvant permettre de les faire évoluer.

### • Le pilotage du bilan et des risques

Le modèle économique varie 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. Tableau 0.2), établissement disposant d'un portefeuille d'activités très large et constituant un exemple typique du modèle de la banque universelle que nous détaillerons plus loin.

**Tableau 0.2 – Vue synthétique du bilan et du résultat de BNPP, en milliards d'euros en 2019\***

ACTIF		PASSIF	
Opérations interbancaires dont banque centrale (= 155)	177	Opérations interbancaires dont banque centrale (=3)	88,5
Opérations avec la clientèle (crédits)	806	Opération avec la clientèle (Dépôts)	835
Opération sur les marchés dont dérivés (= 260)	748	Opérations sur les marchés dont dérivés (421,9)	760
Placement des activités d'assurance	258	Provisions techniques des sociétés d'assurance	237
<b>Immobilisations</b>	<b>50</b>	<b>Fonds propres</b>	<b>112</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2164</b>	<b>TOTAL</b>	<b>2164</b>

\*Ne sont pas repris les comptes de régularisation ou de fiscalité latente.

1. Pour une vision détaillée de ces principes voir par exemple : [http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias/index\\_fr.htm](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. Pour une présentation détaillée voir par exemple : M. Formagne, « Introduction à la comptabilité bancaire », *Revue Banque Édition*, 2013.

En lien avec le modèle stratégique universel, les ressources de la banque (au passif) sont très diversifiées. En comparaison, d'autres banques vont avoir des structures différentes qui sont aujourd'hui soutenables alors que d'autres ont quasiment disparu (tableau 0.3).

**Tableau 0.3 – Structure des emplois et des ressources selon le modèle économique**

Opérations en % du total bilan	Banques universelles (type BNPP)	Banques de détail type CIC ou banque régionale	Banque d'investissement et de financement	Société de crédit à la consommation type RCI banque
Interbancaires	5 à 10 %	10 à 20 %	5 à 10 %	5 à 10 %
Avec les clients (dépôts/crédits)	30 à 40 %	50 à 60 %	0 à 5 %	5 à 10 % (côté dépôts) 80 à 90 % (côté crédit)
Sur titres	30 à 40 %	Max 10 %	50 à 70 %	70 à 80 % (côté ressources) 5 à 10 % (côté actifs)
Assurances (selon engagement dans le métier)	5 à 20 %	0 à 30 % si détention d'une compagnie		

Ces dernières années les modèles stratégiques générant une trop forte dépendance aux marchés financiers ont été remis en question. Les sociétés de crédit à la consommation ne peuvent plus opérer sans avoir un minimum de dépôts et être adossées à des groupes bancaires plus vastes. Il en est de même pour les banques d'investissement et de financement (BFI) qui, pour la plupart existent dans le giron des banques universelles. Même Goldman Sachs, dernière BFI indépendante, a été conduite à diversifier son activité en créant, en 2016, une banque de détail en ligne, Marcus. Certains choix stratégiques ont été davantage dictés par la soutenabilité financière du modèle économique et l'accessibilité aux ressources. Ainsi la période a vu la disparition de banques comme le Crédit Immobilier de France ou du Crédit Foncier en raison de cette soutenabilité impossible à assurer dans la durée. Notons également que, quel que soit le modèle, les fonds propres représentent environ 5 % du passif.

S'agissant des emplois (actifs) en lien avec les produits commercialisés par la banque, l'activité de crédit est souvent le poste principal quel que soit le modèle. On retrouve là le rôle central en tant que financeur de l'économie. C'est donc à ce niveau que l'on concentre la plus grosse partie du risque et qu'il s'agira de mener une analyse financière détaillée si l'on veut avoir une vision claire du risque avéré porté par l'établissement (tableau 0.4).

**Tableau 0.4 – Les principaux indicateurs de risques de crédit au niveau du bilan**

Indicateurs	Définition	Seuils indicatifs	Impact des stratégies
<b>Taux de découverts</b>	$\frac{\text{Concours bancaires}}{\text{Encours total de crédits}}$	< 10 %	Si la clientèle est composée de TPE/PME ou de professionnels, ce seuil peut être vite atteint et dépassé.
<b>Taux de provisionnement</b>	$\frac{\text{Provisions sur crédits}}{\text{Encours total de crédits}}$	< 5 % > 8 % critique	Si le portefeuille de crédits se concentre sur des clientèles potentiellement en difficulté ou quelques secteurs d'activité la banque peut se retrouver en difficulté.
<b>Taux de clients douteux</b>	$\frac{\text{Clients douteux ou prêts non performants}}{\text{Encours total de crédit}}$	< 5 % > 10 % critique	Ce seuil de 5 % doit être respecté pour les principales clientèles : particuliers, professionnels, PME ou grandes entreprises. On ne peut donc pas prendre plus de risque sur une clientèle pour la compenser par une clientèle moins risquée.
<b>Taux de couverture des clients douteux</b>	$\frac{\text{Provisions sur douteux}}{\text{Clients douteux}}$	50 à 60 %	C'est une fourchette moyenne. On va trouver des crédits fortement provisionnés au-delà de 80 % alors que d'autres ne le sont qu'à 20 % selon la probabilité de recouvrement.

Autre nouveauté apparue ces dernières années en liens avec les évolutions réglementaires, les opérations interbancaires sont souvent opérées en relation avec la banque centrale. On voit ici BNPP avoir plus de 155 milliards d'euros sur son compte courant, là où elle ne disposait de moins de 10 milliards en 2007. Tous les modèles bancaires sont touchés par ce phénomène qui coûte à tous les acteurs en raison de la situation de taux négatifs.

Le pilotage financier du bilan impose aujourd'hui un suivi tout particulier de la situation de liquidité. Sans entrer trop dans le détail, on a observé ces dernières années une forte progression des crédits dans un contexte où la banque centrale a alimenté en liquidité les établissements. La vigilance doit porter avant tout sur le suivi d'un ratio clé de l'activité bancaire : le coefficient emploi/ressource clientèle (CERC) :

$$\frac{\text{Crédits}}{\text{Dépôts}} > 100 \% \text{ sous liquidité, } < 100 \% \text{ sur liquidité ici pour BNPP} = 96 \%$$

Cette banque dispose donc d'un excédent de liquidité qu'elle pourra replacer *via* le marché interbancaire ou sur les marchés financiers. De nombreuses banques françaises sont en situation inverse et ce coefficient atteint parfois 120 %, ce qui semble constituer une limite aujourd'hui. Les banques concernées sont souvent rappelées à

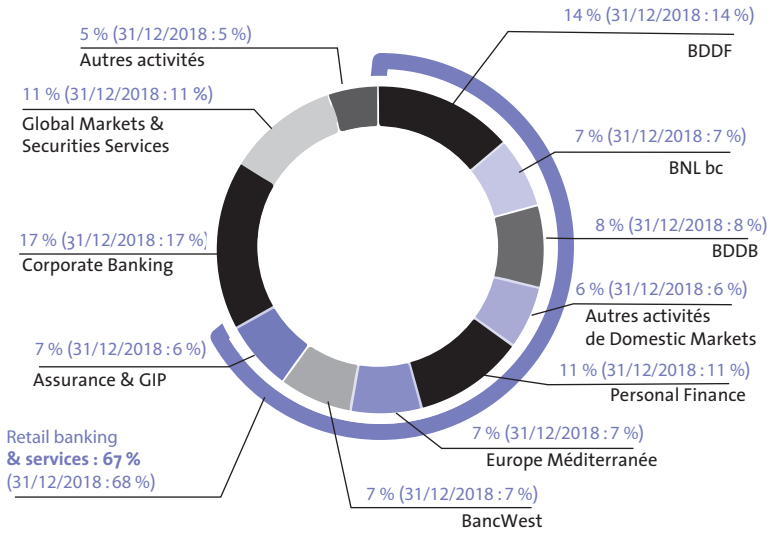
l'ordre et conduites à augmenter leur collecte de dépôts. Ce pilotage du CERC impacte directement la stratégie commerciale et les conditions des offres de crédit.

Au-delà du bilan, le pilotage financier des banques repose de plus en plus sur les données de risques demandées par la réglementation. Un rapport dédié informe sur la situation d'exposition aux différents risques bancaires de crédit, de marché, mais aussi sur les risques opérationnels liés au fonctionnement de la banque. Ce document présente aussi les conditions du respect des ratios réglementaires en matière de liquidité et de fonds propres sur lesquels nous reviendrons et qui déterminent assez largement bon nombre d'orientations stratégiques.

Les présentations régulières faites aux analystes et aux investisseurs montrent une attention toute particulière portée aux indicateurs purement financiers. Il ne suffit plus de communiquer sur les résultats et la rentabilité, mais également sur l'exposition aux différents risques, même s'ils ne se sont pas encore concrétisés. Le tableau 0.5 montre des exemples d'indicateurs aujourd'hui régulièrement utilisés pour évaluer l'impact des choix stratégiques en termes d'exposition aux risques et déterminer le montant de fonds propres et de liquidité à préserver.

**Tableau 0.5 – Les nouveaux indicateurs de pilotage financier**

<b>► RATIOS DE FONDS PROPRES</b>		
<i>En millions d'euros</i>	31 décembre 2019	31 décembre 2018
<b>FONDS PROPRES DE BASE DE CATÉGORIE 1 (CET1)</b>	81 204	76 131
<b>FONDS PROPRES DE CATÉGORIE 1 (TIER1)</b>	89 962	84 773
<b>TOTAL DES FONDS PROPRES</b>	103 716	97 096
<b>ACTIFS PONDÉRÉS</b>	668 828	647 001
<b>► RATIOS</b>		
	31 décembre 2019	31 décembre 2018
<b>Fonds propres de base de catégorie 1 (CET1)</b>	12,1%	11,8%
<b>Fonds propres de catégorie 1 (Tier1)</b>	13,5%	13,1%
<b>Total fonds propres</b>	15,5%	15,0%
<b>► RATIO DE LEVIER</b>		
	31 décembre 2019	31 décembre 2018
<b>RATIO DE LEVIER</b>	4,6%	4,5%
<b>► RATIO DE LIQUIDITÉ À COURT TERME – LCR</b>		
	31 décembre 2019	31 décembre 2018
<b>RATIO DE LIQUIDITÉ COURT TERME (LCR FIN D'EXERCICE)</b>	125%	32%



**Figure 0.1 – Actifs pondérés par métier**

Source : document de référence BNPP 2019.

Les notions d’actif pondéré (ou *Risk Weight Asset – RWA*) et d’exposition au défaut (EAD) deviennent les indicateurs de référence d’exposition aux risques et le socle de la détermination des fonds propres nécessaires à leur couverture. Les superviseurs bancaires imposent ainsi des seuils pour les ratios en question. Ces indicateurs montrent bien la nature des préoccupations de ces établissements qui se focalisent de plus en plus sur des indicateurs dérivés des réglementations récentes et qui sont de nature à rassurer sur la solidité du bilan de la banque. Nous verrons qu’ils influencent assez largement aujourd’hui les choix stratégiques.

• **Le pilotage du résultat et de la rentabilité**

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 :

**Tableau 0.6 – Présentation simplifiée du résultat en milliards d’euros en 2019**

	Montants	Poids de l’activité dans le PNB
Marge d’intérêt	21,1	47,3 %
Commissions nettes	9,3	20,8 %
Gains ou pertes sur instruments financiers	7,5	16,8 %
Autres activités	6,6	14,8 %

PNB	44,6	100%
Frais généraux et amortissements	31,3	
Coût du risque	3,2	
Résultat net	8,6	

Source : BNPP, document de référence 2019

- **la marge d'intérêt** : calculée par la différence entre les intérêts reçus et les intérêts versés, elle traduit l'efficacité de la politique de crédit<sup>1</sup> 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 47 % 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

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

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 retombée à moins de 20 %, 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 %. Depuis la baisse des taux, il n'est pas rare de voir des banques au-delà de 70 %, l'objectif de gagner en efficacité productive est souvent mis en avant dans les plans stratégiques :

$$60\% < \frac{\text{Frais généraux}}{\text{PNB}} < 70\%$$

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, ... 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.

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 20%. Ce poids est le résultat d'un recours croissant à ces opérations pour se refinancer et placer ses ressources.

La recherche de la rentabilité reste l'objectif de la plupart des entreprises. Les banques n'y échappent pas et les notions de ROE (*Return on Equity*) et de ROA (*Return on Asset*) sont utilisées. Mais là encore, l'évolution du reporting bancaire est en train de faire émerger de nouveaux indicateurs qui sont de plus en plus regardés au moment de réaliser des choix stratégiques. Le tableau 0.7 recense les principaux indicateurs de performance aujourd'hui utilisés.

**Tableau 0.7 – Les indicateurs de performance dans les banques**

Indicateurs	Ratio	Niveau	Commentaires
ROE <i>Return on Equity</i>	<u>Résultat net</u> Capitaux propres	< 6 % faible 6-10 % norme > 10 % bon	Les nouvelles exigences de fonds propres et la faiblesse actuelle des taux d'intérêt amènent le plus souvent à un ROE < 10 %.
ROA <i>Return on Assets</i>	<u>Résultat net</u> Total Actif	< 1 % faible 1-3 % norme > 3 % bon	La faiblesse des marges bancaires dans la période actuelle conduit à des ROA largement en dessous de 1 % et même de 0,5 %.
ROTE <i>Return on Tangible Equity</i>	<u>Résultat net</u> Capitaux propres – actifs incorporels	< 8 % faible 8-12 % norme > 12 % bon	En effet, la réglementation impose de retirer la valeur des incorporels des capitaux propres pour évaluer ces derniers. Le ratio ROE a donc été adapté en conséquence.
RRWA <i>Return on RWA</i>	<u>Résultat net</u> RWA	Pas d'historique suffisant pour le benchmark	Ce ratio mesure le rapport entre une marge bénéficiaire et une exposition aux risques. La valeur d'équilibre entre risque et marge, si elle existe, n'est pas connue à ce jour, s'il y en a une. Il permet de donner une autre vision de la performance d'une banque et d'un équilibre entre risque et rentabilité.

Pour bien comprendre les décisions stratégiques, il faut avoir à l'esprit les objectifs de performance financière qu'ont la plupart des dirigeants, sous l'influence des actionnaires et des marchés financiers. On le verra le *rating* des agences spécialisées est déterminant pour l'accès aux ressources financières. La période récente et celle