

TRANSFORMER LA BANQUE

STRATÉGIES BANCAIRES À L'ÈRE DIGITALE

BERNARD ROMAN • ALAIN TCHIBOZO

TRANSFORMER LA BANQUE

STRATÉGIES BANCAIRES À L'ÈRE DIGITALE

2^e édition

DUNOD

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, 2020

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-080659-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° 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.

Sommaire

| | |
|--|----|
| Introduction | 1 |
| Partie 1 | |
| La banque sous pression : 5 défis majeurs | 11 |
| Chapitre 1 ■ Le défi réglementaire | 13 |
| De Bâle I à Bâle III : 30 ans de bouleversements pruden- tiels | 16 |
| Vers une pause réglementaire | 22 |
| Chapitre 2 ■ Révolutions technologiques et concurrentielles | 29 |
| L'émergence et le développement des banques en ligne et des néo-banques | 31 |
| Banque en ligne et transformations de la banque de réseau | 43 |
| Chapitre 3 ■ Banque et technologie | 55 |
| La technologie : première porte d'entrée | 56 |
| Les nouveaux usages : deuxième porte d'entrée | 68 |
| Réglementation et concurrence : troisième porte d'entrée | 70 |
| Chapitre 4 ■ Les clients et la société ont un problème avec leurs banques | 79 |
| Relation client-banque : évolutions et ruptures | 79 |
| Digital et confiance : une relation à construire | 87 |

| | |
|--|-----|
| Chapitre 5 ■ Les taux d'intérêt nuls voire négatifs : défi à la rentabilité | 89 |
| Premier effet des taux négatifs : transformation anéantie | 89 |
| Deuxième effet des taux négatifs : investissements en obligations moins attrayants | 93 |
| Le cas des banques en ligne et néo-banques face à la chute des taux | 94 |
| Chapitre 6 ■ En quête d'un nouveau modèle économique | 99 |
| Les évolutions de la relation client à l'heure du numérique | 100 |
| Réduire drastiquement les coûts | 110 |
| Le cas ING : une transformation radicale | 113 |
| | |
| Partie 2 | |
| Transformer pour survivre | 117 |
| Chapitre 7 ■ Crise sanitaire, crise économique : accélérateurs de la transformation | 121 |
| Effets négatifs probables de la crise sur le système bancaire | 122 |
| Tirer parti de la reprise | 125 |
| Pour les banques françaises le véritable enjeu est la durée de la récession | 126 |
| Chapitre 8 ■ Identifier les transformations nécessaires | 127 |
| Clés de transformation de la banque de détail | 131 |
| Repenser <i>back</i> et <i>middle offices</i> , clés de transformation des métiers de gestion d'actifs | 133 |
| Intelligence artificielle et robotisation, clés de transformation des services financiers spécialisés | 136 |
| Simplification et standardisation, leviers de transformation de la BFI | 137 |
| Chapitre 9 ■ Consolidations et déconsolidations | 141 |
| L'urgence de consolidation | 141 |
| Quelles conséquences sur la configuration du secteur : concentration, séparation, spécialisation, externalisation ? | 144 |
| Encore plus de dilution des profits avec Bâle IV ? | 149 |

| | |
|---|-----|
| Chapitre 10 ■ Quelles stratégies pour préserver la rentabilité du système bancaire | 153 |
| Quel niveau de rentabilité optimal des fonds propres pour les banques françaises ? | 155 |
| Résultats futurs, coût du risque et calcul de la rentabilité | 156 |
| Le choix des métiers face au durcissement réglementaire | 157 |
| Focus sur la baisse des coûts | 160 |
| La transformation du secteur : vers la constitution d'oligopoles ? | 175 |
| Segmentation des clients et différenciation des services et des prix | 183 |
| Chapitre 11 ■ Le cas de la banque de détail : quels scénarios d'évolution ? | 187 |
| L'heure des choix stratégiques | 187 |
| Les nouveaux contours de la banque de détail en France | 193 |
| Partie 3 | |
| Comment transformer | 201 |
| Chapitre 12 ■ La transformation, c'est quoi ? | 203 |
| Transformer pour ne rien changer ? | 203 |
| La transformation : un enjeu humain et managérial | 206 |
| Des stratégies conditionnées par les ressources et l'organisation | 212 |
| Chapitre 13 ■ Le capital humain, facteur décisif | 215 |
| La banque, une industrie fondée sur ses ressources humaines | 216 |
| L'enjeu à venir : gérer d'importantes réductions d'effectifs | 218 |
| Une gestion des ressources humaines à développer d'urgence | 220 |
| Un management et une gestion du personnel peu préparés aux enjeux | 226 |
| Chapitre 14 ■ Développer une gestion RH des transformations | 229 |
| L'urgence de la gestion prévisionnelle et d'une vision cible | 229 |
| Les ressources humaines acteur des transformations | 230 |

| | |
|--|-----|
| Le modèle RH du futur | 231 |
| La polyvalence du personnel, levier opérationnel des transformations | 233 |
| Développer et transformer les compétences | 236 |
| Chapitre 15 ■ Débureaucratiser la banque | 243 |
| Débureaucratiser et agiliser les organisations bancaires | 243 |
| Connaître la bureaucratie pour mieux s'en passer | 245 |
| La banque, cas d'école de conduite du changement | 247 |
| Chapitre 16 ■ Quelles méthodes pour réussir les changements ? | 249 |
| L'urgence et le rythme des transformations | 249 |
| Le choix des hommes et du leadership | 250 |
| Les étapes de mise en œuvre des plans de transformation | 252 |
| Le rythme des transformations : radical ou apaisé ? | 253 |
| Une exécution progressive, cohérente et continue | 254 |
| Agiliser les organisations bancaires | 258 |
| Chapitre 17 ■ Développer l'efficacité opérationnelle et la productivité dans la banque | 263 |
| La question de la productivité | 263 |
| Transformer l'organisation du travail pour accroître la productivité ? | 266 |
| Chapitre 18 ■ Manager les transformations | 271 |
| Le rôle du management : développer une vision et anticiper pour maîtriser la transformation bancaire | 271 |
| Manager pour transformer | 274 |
| Conclusion | 281 |
| Bibliographie | 285 |

Introduction

Peu de métiers sont l'objet d'autant d'analyses, d'attentions et de craintes que la banque. Au cœur des tourmentes financières de 2008 et 2011, les banques avaient été certes mises sous tutelle, mais bel et bien sauvées parce qu'indispensables à tout l'édifice économique et financier. Dès l'irruption de la crise sanitaire Covid-19, les banques ont été à nouveau mobilisées pour contribuer à la mise en place des mesures prises par les États pour soutenir les économies mondiales. Toutefois, pour s'assurer de leur capacité à distribuer sans crainte des prêts garantis par les États, elles ont aussitôt bénéficié d'un assouplissement temporaire des contraintes de fonds propres réglementaires, signe de leur fragilité. Restaurer leur solidité financière devient donc impératif et urgent, et pour y parvenir, les banques devront se renouveler et se transformer profondément. Pourquoi ?

Parce que la banque est une activité d'intérêt public, elle se doit donc d'être au mieux de sa forme, à tout instant. Elle est un facteur d'équilibre de l'économie et de la société tout entière. Elle est un outil indispensable au développement et à l'investissement. Et ceci, davantage en Europe qu'ailleurs : en Europe, près des trois quarts du financement de l'économie sont intermédiés par le système bancaire, contre à peine un quart aux États-Unis. La banque, c'est aussi la sécurité de la monnaie, de l'épargne et des échanges. C'est à la fois le réacteur de l'économie et le socle de confiance sur lequel elle se développe. Cette confiance est un facteur décisif, que l'économiste allemand Max Weber

avait ajouté pour expliquer les ressorts du développement économique. À la confiance qu'elle reçoit de déposants qui confient leurs avoirs à « leur » banque, cette dernière place à son tour sa confiance en ses futurs clients, en leur accordant plein crédit. Inutile d'illustrer plus avant : la confiance est le moteur du bon fonctionnement des banques, lui-même étant indispensable au développement économique.

Mais la confiance c'est aussi la stabilité, la solidité, la clarté, la prévisibilité. Or, les crises ont mis en lumière la nature instable, fragile et difficile à contrôler de l'environnement bancaire¹. Ce métier subit les mouvements des marchés et les risques économiques et géopolitiques du monde. En très peu de temps, nous sommes passés d'une crise de liquidité à des excédents, de l'inquiétude des taux négatifs à la crainte de leur remontée. L'incertitude générée par des choix politiques successifs dont l'impact pourrait signifier des changements économiques et monétaires majeurs se conjugue aussi avec des lenteurs et un immobilisme qui renforcent la perte et altèrent la confiance. Cette situation, née de la crise 2008-2009 perdue, avec des conséquences négatives sur l'équilibre des économies et des sociétés. Dans le monde globalisé, les banques sont exposées plus que jamais aux chocs, d'autant que dans le même temps, le volume global de la dette privée a quadruplé en quelques années pour dépasser 80 trillions de dollars. Cette concentration de risques fait entrer le système financier dans « l'ère nucléaire » et rend la situation extrêmement dangereuse et préoccupante. Dans ce contexte, définir la stratégie des banques peut sembler être une gageure. Pourtant, dans la conjonction exceptionnelle de défis auxquels est confronté le secteur bancaire, une grande transformation se joue dans laquelle toutes les banques devront adapter profondément leur stratégie et leur organisation et au terme de laquelle certaines d'entre elles ne survivront pas.

C'est donc dans l'urgence que les États et les institutions ont pris en charge à leur niveau le renflouement, puis le développement d'une politique de dissuasion c'est-à-dire de garantie du système bancaire pour rétablir la

¹ Minsky H., *The Financial Instability Hypothesis – Capitalist Process and the Behavior of the Economy in Charles Kindleberger*, Financial Crises, Cambridge University Press, 1992.

Introduction

confiance. Progressivement la mise en place d'une série de mesures de prévoyance et de renforcement des banques a contribué à stabiliser le système financier pour le remettre en état de marche. Ces mesures sont inévitablement autant de contraintes appliquées à un secteur malade, sauvé certes, mais très affaibli et dont des pans entiers ne se rétabliront pas. La rentabilité se dégrade inéluctablement et, malgré les annonces de restructurations, les coûts baissent peu. Surtout, la complexité et les volumes ne facilitent pas un exercice de vérité face aux risques. Face à une rentabilité déclinant inexorablement et des risques difficiles à évaluer, les investisseurs passent leur chemin, montrant moins d'appétit pour investir dans des titres bancaires au moment même où les banques ont le plus besoin de renforcer leur capital.

En effet, les mesures de sauvegarde prises par la BCE ont leur prix : renforcer les banques exige plus de capital et aussi des taux d'intérêt maintenus le plus bas possible pour faciliter le remboursement des dettes de leurs clients, parmi lesquels les États. Mais cette situation détériore la rentabilité qui serait pourtant nécessaire pour rémunérer le capital¹ : moins de risque, mais aussi moins de rentabilité, dans une quadrature du cercle destructrice. Car un secteur malade est aussi un secteur attaqué par la concurrence et bousculé par une révolution numérique dont la survenance n'est pas due au hasard. Le secteur ne peut s'en sortir que profondément transformé. La question est de savoir comment et surtout avec quelles méthodes, quelles capacités, quelle vitesse ? C'est à cette question que cet ouvrage tente d'apporter des réponses.

Envisager les options et les solutions réclame une vision complète des contraintes, des difficultés et des mesures qu'elles requièrent car elles sont pour nombre d'entre elles, complexes et contradictoires. La recherche de la martingale, réaction favorite des banquiers, s'avère être du temps perdu lorsque l'on considère la conjonction de défis auxquels le secteur est confronté. Le caractère exceptionnel, inédit et durable de cette situation requiert à la fois une reconfiguration profonde du secteur et des

¹ Pour être tout à fait équilibré, précisons que les banques ont aussi bénéficié des TLTRO et possibilités de refinancement à prix réduit.

méthodes de transformation appropriées. C'est à présent aux banquiers d'agir par eux-mêmes.

Pour y répondre deux grandes visions s'affrontent. La première fait le pari d'une adaptation des *business models* face à la révolution digitale et de la désintermédiation. La deuxième préconise de profondes transformations.

Pour s'engager dans cette transformation, les banques développent des intentions et des initiatives pour mener à bien leurs activités et sortir gagnantes et renforcées du mouvement en cours. Nous essaierons d'apporter quelques éléments de réponse aux questions qui se posent quant aux choix et parfois aux dilemmes stratégiques auxquels les dirigeants de banques sont confrontés.

Au-delà des choix, il y a aussi des certitudes, celle de la réduction des capacités bancaires et des coûts, d'une concurrence plus aiguë et agressive, et par conséquent, d'une profonde transformation des organisations bancaires pour les rendre plus légères, plus agiles, plus productives, en bref, aptes à s'adapter rapidement et à améliorer leur offre de services. La question ici est de savoir quelles capacités, quelles ressources, quels talents les banques pourront et sauront mobiliser pour mener à bien ces projets. Au cœur de ces capacités, le management et les ressources humaines seront des facteurs clés.

Dès lors que l'environnement et les règles du jeu sont organisés et pilotés par les banques centrales, la stratégie des banques commerciales s'articule essentiellement autour de leurs ressources internes, de leur organisation, bref de leurs propres forces et faiblesses. Les critères de reconfiguration du secteur et les équations stratégiques se clarifient mais ce sont les acteurs eux-mêmes qui vont décider de leurs choix et, à terme, de leur sort.

Pour engager cette transformation, nous en sommes convaincus, les banques ont beaucoup d'atouts : une demande récurrente et intarissable de crédits émanant d'une clientèle large, une parfaite connaissance historique des habitudes de consommation de produits financiers, un accès à des sources de financement significatives (ayant

Introduction

en Europe accès à des ressources accrues de la BCE), une expérience forte dans la gestion des risques, enfin, une tradition de dialogue permanent avec des régulateurs. Alors, pourquoi malgré tant d'atouts, les banques doivent-elles refonder leurs modes opératoires si elles veulent survivre ?

Certes, les banques jouissent d'une demande importante de crédits, du fait de la décision des banques centrales et des États, de leur confier exclusivement les pouvoirs de création monétaire. Cependant, les récentes décisions de la Banque centrale européenne de ramener les taux d'intérêt à des niveaux proches de zéro, limite la faculté des banques à facturer un niveau élevé de taux d'intérêt à leurs clients, puisque ceux-ci font face à un environnement déflationniste créé justement par les faibles taux d'intérêt des banques centrales. Aussi pour les banques, dans un environnement de taux très bas, ne suffit-il plus de prêter pour générer une marge d'intérêt suffisante. D'où la nécessité de revisiter les fondements du modèle pour le garder profitable.

Certes, les banques disposent toutes d'un historique des habitudes de consommation de produits financiers, leur permettant d'étoffer leurs gammes de produits et services traditionnels par des nouveaux services. Il n'en demeure pas moins que les banques, dont les modes de production des biens et services reposent sur des processus de production anciens, se trouvent bien souvent en concurrence avec des acteurs produisant ces mêmes services à un coût de revient inférieur à celui des banques. Pour une banque, refondre les processus de production devient donc vital, pour rester compétitive.

De façon similaire, si les banques en France ont traditionnellement accès à des sources de financement significatives, notamment par leur accès à des dépôts peu ou pas rémunérés, lorsque les taux d'intérêt sont nuls ou négatifs, il est souvent plus rentable de se refinancer sur les marchés monétaires que de collecter des dépôts à travers des réseaux d'agences. Ainsi se pose la question du maintien des réseaux bancaires, moins utiles depuis que la majorité des clients privilégie l'accès à leur compte bancaire par des canaux digitaux.

Quant à cette expérience historique majeure dans la gestion des risques que chaque banque a patiemment bâtie depuis des décennies, rien ne prouve qu'elle reste pertinente, tant les conditions de vie ont changé : le taux de chômage est structurellement plus élevé ; la proportion de ménages faisant face à des accidents de la vie de type longue maladie, divorce, voire chômage de longue durée ne cesse d'augmenter ; enfin, le niveau d'endettement des particuliers n'a jamais été aussi élevé suite à un recours accru au crédit à la consommation. Aussi, le profilage de risque des clients devient plus complexe, ce qui exige des banques encore plus de vigilance dans leurs opérations de prêts.

Enfin, s'il est vrai que traditionnellement, les banques françaises avaient su tisser une relation de confiance avec leur régulateur local, les mettant à l'abri de surprises désagréables sur le front réglementaire, la multiplication d'instances de régulation ne met plus les banques à l'abri de déconvenues. Ainsi BNP Paribas l'a-t-il appris à ses dépens, lorsque cette banque leader en France fut condamnée à payer une amende de près de 9 milliards de dollars en 2014 aux régulateurs américains, pour avoir mené des transactions libellées en dollars avec l'Iran, alors même qu'elle n'avait enfreint aucune des lois françaises.

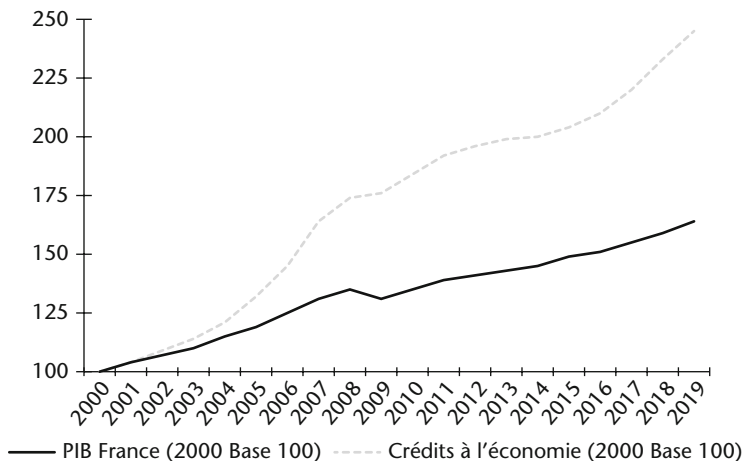
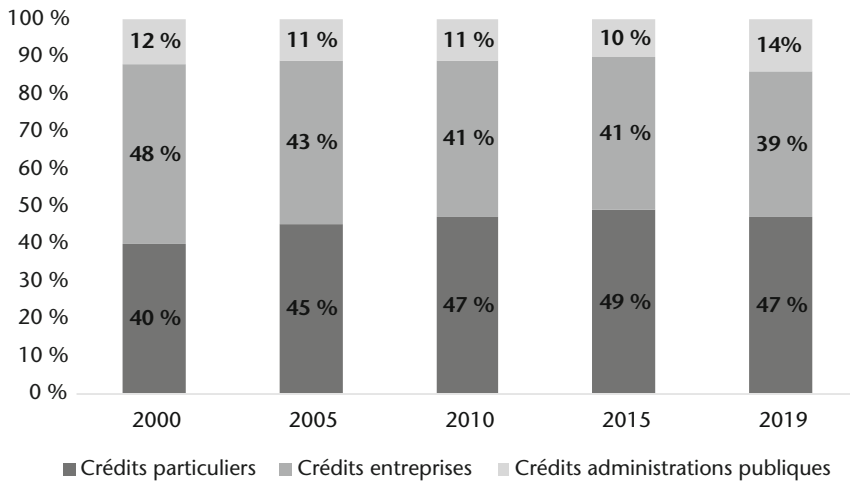


Figure 1 – PIB vs. distribution de crédits (France)

Introduction



Source : INSEE, Banque de France

Figure 2 – Structure des encours de crédit (France)

On le voit, les mutations profondes du monde économique rendent obsolètes de nombreuses connaissances accumulées dans le passé. Aussi les banques doivent se réinventer pour survivre. Ce constat, hélas, n'est pas nouveau. Il y a déjà plusieurs années que le développement de l'économie et la prospérité des banques suivent des évolutions divergentes avec une économie qui croît et une rentabilité bancaire qui baisse. Ainsi, alors qu'au cours des vingt dernières années, le PIB de la France aura augmenté de 64 % selon les calculs publiés par l'INSEE, les crédits distribués à l'économie par les banques françaises (particuliers, entreprises et administrations publiques) ont plus que doublé, confirmant la dépendance accrue du financement de l'économie française aux concours bancaires. On peut même remarquer que l'essentiel de la progression de la distribution de crédits a été principalement le fruit d'une expansion rapide de la demande de crédits immobiliers des particuliers (57 % de la croissance), ces derniers représentant à fin 2019 la moitié des encours contre seulement 40 % en 2000.

Cependant, et contrairement aux revenus et aux actifs pondérés qui ont tous deux enregistré des croissances similaires à la croissance des crédits,

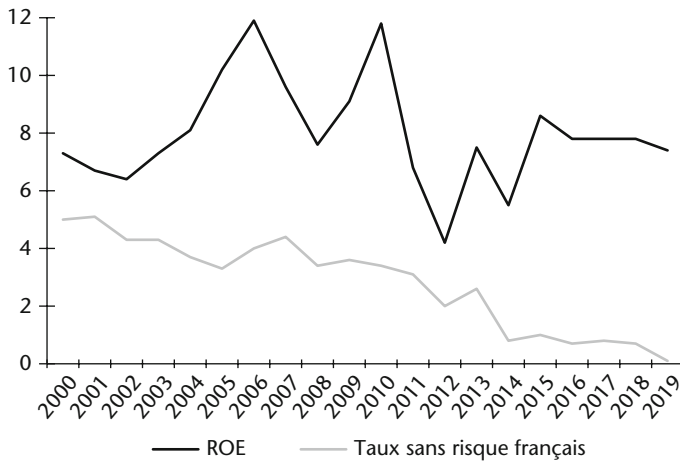
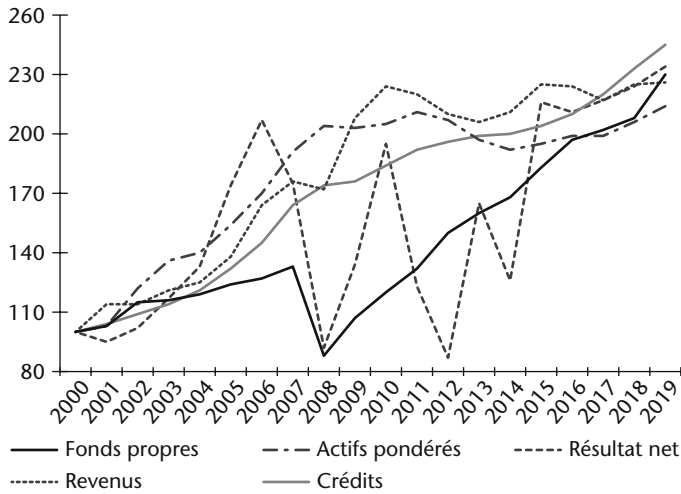
les fonds propres et les résultats ont connu des évolutions divergentes : non seulement les résultats ont progressé 30 % moins vite que les crédits, mais les fonds propres nécessaires pour soutenir le *business model* ont cru deux fois plus vite. D'où l'érosion de la rentabilité des fonds propres alloués aux activités bancaires en France depuis 2000. Comme le suggèrent les courbes des figures 3 et 4, non seulement la rentabilité des fonds propres a été très volatile, mais elle se situe maintenant depuis plusieurs années en dessous de la moyenne historique. En résumé, s'il est exact que la prime de rémunération que reçoivent les actionnaires des banques françaises (écart entre la rentabilité moyenne dégagée par les banques françaises et le taux sans risque), est ainsi passée de 2,3 % en 2000 à 7,3 % en 2019, c'est essentiellement à cause d'une augmentation des engagements et de l'intensité capitalistique du secteur et d'une baisse des taux d'une ampleur inattendue, la rentabilité moyenne des fonds propres étant stable (7,3 % en 2000 à 7,4 % en 2019).

Nous tenterons dans une première partie de livrer un tableau synthétique et réaliste du contexte stratégique et des enjeux auxquels le secteur bancaire doit faire face. Nous exposerons les premières initiatives et orientations prises par les banques pour répondre à ces défis et sauvegarder leurs positions concurrentielles et leur rentabilité.

Dans une deuxième partie nous envisagerons les options, opportunités, risques et nécessités qui jalonnent le parcours de transformation dans lequel les banques sont engagées. Nous proposerons quelques pistes et scénarios possibles à partir de critères qui nous paraissent pertinents pour anticiper la reconfiguration à venir du secteur.

Enfin et alors que les exigences auxquelles elles sont soumises sont fortement relevées par les crises successives – financière puis sanitaire et économique –, c'est la capacité des banques à mobiliser leurs ressources humaines, managériales et organisationnelles qui sera l'objet de notre troisième partie. La vision stratégique, le management, la gestion prévisionnelle des ressources humaines et l'agilité des organisations sont les principaux atouts et méthodes que les banques devront mettre en œuvre dans un contexte profondément nouveau pour elles pour construire avec succès la banque de demain.

Introduction



Source : Banque de France – Évolution de la situation ; ensemble des établissements assujettis.

Figures 3 et 4 – Fonds propres en hausse – Résultats en baisse

Partie 1

La banque sous pression : 5 défis majeurs

Plus de 10 ans après la crise de 2008 et les mesures prises par les États et les banques centrales pour le sauver puis le consolider, le secteur bancaire reste confronté à de nombreux problèmes fondamentaux au point que la survie du métier et des banques elles-mêmes est souvent questionnée. Pourtant, la plupart des problématiques et défis que le secteur doit surmonter pour construire son futur restent posés car les progrès réalisés depuis 2008 sont limités et peu rapides. Ce constat est d'autant plus alarmant que la récession imminente résultant de la crise du Covid-19 limitera les ressources disponibles pour mettre en œuvre les restructurations. Quels sont ces défis ?

1. Le défi réglementaire. La crise a mis en lumière crûment le besoin de réguler et d'encadrer l'activité des banques. La gestion des

risques pratiquée les années précédant la crise de 2008 a, il est vrai, été prise sévèrement en défaut dans plusieurs domaines à la fois.

- 2. La technologie et la concurrence.** La transformation digitale qui révolutionne à la fois la relation client et les processus opérationnels, avec une clientèle mieux informée, donc plus exigeante, se conjugue avec un contexte plus concurrentiel de plus en plus ouvert et des acteurs non bancaires plus présents : tout conduit à une reconfiguration du secteur.
- 3. L'image, la fiabilité et la sécurité des banques.** La multiplication des fraudes constitue une source croissante de doutes sur la capacité des banques à garantir la sécurité des transactions dont on leur confie l'exécution et à agir en toutes circonstances dans l'intérêt du client. Reconquérir la confiance de la société et des clients est un enjeu majeur pour les banques.
- 4. La courbe des taux d'intérêt.** Les activités de transformation qui consistent à collecter les ressources et dépôts clientèle pour les transformer en emplois et prêts à la clientèle ont historiquement généré 70 % des revenus d'intérêt des banques de détail. Avec une courbe des taux durablement plate, les banques ne peuvent pas rester rentables et doivent d'urgence revoir leur *business model* et particulièrement leur modèle de revenus.
- 5. La transformation inéluctable des organisations bancaires.** Les banques ne pourront donc pas se dispenser d'une transformation profonde de leurs structures, organisations et modes opératoires si elles veulent retrouver une rentabilité pérenne et satisfaisante. Pour relever ce défi, les banques devront mobiliser et déployer toutes leurs ressources et leurs capacités internes pour reconfigurer leur organisation et améliorer leur efficacité opérationnelle.

Explorons donc dans cette première partie les différents défis auxquels le secteur bancaire est confronté, les contraintes mais aussi les opportunités qu'ils représentent et les premières réponses que les banques développent pour rester compétitives et assurer leur rentabilité future.

Chapitre 1

Le défi réglementaire

L'urgence d'un renforcement a surgi de la crise de 2008 et contraint États et banques centrales à mettre en place des opérations de sauvetage destinées à sauver, puis stabiliser banques et institutions financières, noyau dur du système financier.

Premier effet de la crise, l'accès de plus en plus restreint aux liquidités a mis les établissements les plus vulnérables au bord d'une faillite rapide – effet quasi comparable à une crise cardiaque foudroyant un malade dont le cœur cesse d'être irrigué. Parce que l'on a cru à tort que le marché interbancaire serait à lui seul capable d'assurer la liquidité suffisante entre les banques et aussi, il faut bien le dire, parce que la gestion de trésorerie et de couverture des établissements bancaires était basée sur des hypothèses dont le réalisme a été balayé par la crise, les conséquences de la crise ont été mal anticipées.

La solvabilité ensuite – qui si elle se révèle insuffisante pour absorber des pertes générées par une crise brutale peut être fatale pour tout établissement –, s'est avérée trop faible. Songez qu'en 2008 le ratio moyen de fonds propres rapporté à l'ensemble des engagements pris par les banques était inférieur à 5,8 %. Ceci signifie que personne ou presque n'avait imaginé qu'une banque pouvait cumuler des pertes équivalentes représentant plus que 5,5 % de ses engagements pondérés, alors

qu'en réalité, Dexia par exemple, en France, a perdu deux tiers de ses fonds propres en 2010 suite à la crise de 2008, soit l'équivalent de 8 % de ses engagements pondérés de 2009.

Les mesures d'urgence ont permis de recapitaliser, d'injecter les liquidités nécessaires et surtout de fournir les garanties et la confiance nécessaires. Seuls les États, car ils ont le pouvoir de lever l'impôt – donc le pouvoir illimité de lever du capital frais –, ont permis de sauver le système financier de la faillite immédiate en procurant à la fois liquidités et garanties. Après ces mesures d'urgence les banques centrales ont pu progressivement et avec beaucoup de maîtrise déployer des mesures qui combinaient à la fois un support à la liquidité et à la capacité de refinancement des banques – taux d'intérêt progressivement réduits à zéro ou négatifs, plans successifs de rachats de dettes – d'États puis d'entreprises d'une part, et, d'autre part, redéfinir les règles nécessaires pour renforcer la solvabilité de la liquidité des banques par une série de normes dont l'application s'étale sur près de 10 ans.

Le débat s'est dès le départ cristallisé autour de cet équilibre difficile à trouver entre d'une part l'encadrement de l'activité des banques pour assurer leur viabilité à court terme – liquidité et solvabilité – et d'autre part le souci de garantir aux banques un niveau d'activité et de rentabilité qui leur permette d'assurer leur rentabilité à moyen terme, visant à investir et à rémunérer leurs actionnaires.

L'action des États puis des banques centrales a été marquée constamment par cette préoccupation avec un déploiement très progressif des mesures et règles imposées aux établissements bancaires en respectant des priorités et des urgences, s'assurant de régler les questions de liquidité et de fonctionnement des marchés interbancaires avant de progressivement relever les niveaux de fonds propres et les coussins de sécurité pour assurer un bon niveau de solvabilité en cas de nouvelle crise. Les actions des banques centrales sont l'objet de beaucoup de questions et de critiques, mais elles interviennent dans un contexte complexe avec une équation quasiment impossible à résoudre. La critique est aisée, mais l'art est ici très difficile. Les contraintes sont difficiles à concilier entre d'une part, la solidité du système financier, les banques

et le financement de l'économie d'autre part. D'un côté, des règles prudentielles sont nécessaires pour assurer la liquidité des établissements bancaires et des réserves de fonds propres suffisantes pour absorber les pertes potentielles sur les engagements de crédits.

En même temps, la relance de l'économie ne se conçoit pas sans injections et créations massives de liquidités et de dettes nouvelles pour dynamiser l'investissement et la croissance. Or, ces volumes de liquidités nouvelles viennent augmenter à nouveau les risques de liquidité et de solvabilité. L'équilibre entre stabilité et limitation des risques d'une part, et dynamique économique d'autre part, est devenu impossible à piloter car contradictoire. Les banques centrales agissent sur les taux d'intérêt pour à la fois rendre la charge de la dette supportable, réduire les risques de contrepartie, ouvrir de nouvelles possibilités d'endettement *via* le système bancaire et donc – croit-on – d'investissement, en décourageant l'épargne et en créant une possibilité d'amélioration immédiate de la marge d'intermédiation des banques¹. Mais les effets pervers à moyen terme de cette politique sont là : l'argent gratuit nourrit l'illusion de la dette sans limite, qui contribue à créer des bulles financières et des valeurs d'actifs qui sous-évaluent les risques. Le canal bancaire est questionné sur son efficacité comme instrument de relance et de distribution des liquidités, l'épargne reste abondante malgré la faiblesse des rendements, dans un contexte de forte instabilité qui encourage la préférence pour la liquidité. Enfin, les taux d'intérêt nuls ou négatifs finissent par réduire durablement les marges d'intérêt des banques à des niveaux qui, non seulement, ne permettent plus de financer le risque, mais tendent même à ne plus pouvoir couvrir les coûts d'exploitation.

Voici donc posée la quadrature du cercle : pour maintenir en état un système gonflé à bloc par l'endettement, éviter une crise profonde et un assainissement dont les dégâts seraient incontrôlables, le choix a été fait de sacrifier l'épargnant, et son épargne invitée à prendre des risques élevés en échange d'un rendement minimal. Dans le même

¹ En particulier *via* les programmes de TLTRO mis en place par la BCE pour faciliter le refinancement des banques.

temps, les banques ont été incitées à se transformer et à réduire leurs coûts au plus vite car elles n’ont plus de sources suffisantes de revenus et de marge pour financer à la fois leurs coûts de structure, leurs coûts du risque et pour accumuler les réserves et le niveau de capital requis.

Le déploiement des règles dites de Bâle III et des dispositions prises pour encadrer le métier et le fonctionnement des banques suit cette logique de recherche d’équilibre et de progressivité, mais conduit aussi à la chute des rendements de l’épargne, ainsi qu’à la mise sous pression des banques et de leur modèle économique.

De Bâle I à Bâle III : 30 ans de bouleversements pruden- tiels

Trente ans après les premières mises en place, il est maintenant acquis que l’harmonisation des règles prudentielles bancaires aura été tout sauf un long fleuve tranquille.

Tableau 1.1 – Les 6 étapes de la réforme réglementaire

| 1 ^{er} juillet 1988 | 31 décembre 1992 | 30 juin 2004 | 31 décembre 2006 | Novembre 2010 | 2013-2019 |
|---------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------|
| Publication de Bâle I | | | | | |
| | Entrée en vigueur de Bâle I | | | | |
| | | Publica- tion de Bâle II | | | |
| | | | Entrée en vigueur de Bâle II | | |
| | | | | Publication de Bâle III | |
| | | | | | Entrée en vigueur de Bâle III |