

GESTION DE LA BANQUE

**Tous les principes
et outils à connaître**

**Sylvie de Coussergues
Gautier Bourdeaux
Héger Gabteni**

GESTION DE LA BANQUE

**Tous les principes
et outils à connaître**

DUNOD

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^{er} 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, 2020

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-080545-7

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.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	1	
Chapitre 1	Le secteur bancaire français	3
1 • l'entreprise bancaire		3
La banque, intermédiaire financier		3
La banque, établissement de crédit		7
Les métiers de la banque		13
2 • Les évolutions du cadre législatif et réglementaire		19
Une nouvelle donne pour le secteur bancaire		19
La tutelle du secteur bancaire		24
L'adaptation des marchés de capitaux		27
3 • la physionomie actuelle du secteur bancaire français		29
L'environnement du secteur bancaire français		29
Les principaux traits du secteur bancaire français		34
Chapitre 2	La réglementation bancaire	41
1 • Les fondements de la réglementation bancaire		41
Le risque systémique et la nécessaire surveillance des établissements de crédit		42
Une réglementation bancaire étendue et à dimension internationale		49
2 • La réglementation de l'activité courante		52
Les conditions d'exercice de l'activité bancaire		52
Les opérations de banque et les relations avec la clientèle		55
La réglementation prudentielle		61
3 • Le traitement des banques en difficulté		77
La garantie des dépôts		78
La stabilité du secteur bancaire		80
L'adaptation du droit des procédures collectives		87

Chapitre 3	La comptabilité des établissements de crédit	91
	1 • Les principaux aspects	91
	L'évolution de la comptabilité des établissements de crédit	92
	Les spécificités de la comptabilité des établissements de crédit	95
	2 • Les comptes individuels	101
	Le bilan et le hors bilan	102
	Le compte de résultat	106
	L'annexe	107
	3 • Les comptes consolidés	108
	Le périmètre et les méthodes de consolidation	108
	Les principes d'évaluation	110
Chapitre 4	Le diagnostic financier d'une banque	121
	1 • Le diagnostic de l'activité et de l'équilibre financier	121
	Les principales caractéristiques de l'établissement de crédit	122
	Les opérations de la banque	126
	L'équilibre financier	127
	2 • Le diagnostic des risques	131
	Le risque de contrepartie	131
	Le risque de liquidité	133
	Les risques de marché	134
	Le risque d'insolvabilité	136
	3 • Le diagnostic de la rentabilité	138
	Les outils du diagnostic de rentabilité	138
	La formation du résultat	144
	La création de valeur dans la banque	147
Chapitre 5	Le contrôle de gestion	151
	1 • Problématique du contrôle de gestion dans la banque	152
	L'activité bancaire et le contrôle de gestion	152
	Les aspects méthodologiques du contrôle de gestion dans la banque	154
	2 • Le contrôle de rentabilité	158
	Le Produit net bancaire d'un centre de responsabilité	159
	Les frais généraux d'un centre de responsabilité	164
	La comptabilité par activités	168
	3 • Les outils du système de pilotage	171
	Le contrôle interne	171
	La gestion budgétaire	174
	Les indicateurs et tableaux de bord	176
	Les actions qualité	178

Chapitre 6	La gestion du risque	183
	1 • Le cadre général de la gestion du risque de contrepartie	183
	L'insolvabilité de l'emprunteur	183
	Le risque de crédit et l'organisation de la banque	185
	2 • L'évaluation du risque de contrepartie	188
	L'évaluation du risque des particuliers	188
	L'évaluation du risque des entreprises	193
	Les nouvelles approches d'évaluation du risque de contrepartie : notations externes et internes	195
	3 • La prévention du risque de contrepartie	204
	La prévention individuelle du risque de contrepartie	204
	La prévention globale du risque de contrepartie	208
Chapitre 7	La gestion des actifs et passifs	215
	1 • Domaine et démarche de la gestion des actifs et passifs	215
	Le domaine de la gestion des actifs et passifs	215
	La démarche de la gestion des actifs et passifs	217
	2 • L'évaluation des risques	218
	La mesure des risques de liquidité, de taux et de change par les impasses	219
	Les évaluations en valeur de marché	226
	3 • De l'optimisation rentabilité-risque à la stratégie financière	231
	La gestion des risques	231
	L' allocation des fonds propres	235
	La GAP au service de la stratégie financière	238
Chapitre 8	Le marketing bancaire	245
	1 • La mise au point d'un plan de marketing bancaire	246
	La spécificité du marché des produits bancaires	246
	Les étapes d'un plan de marketing bancaire	249
	2 • La mise au point d'une politique de marketing	256
	La politique du produit	257
	La politique de prix	264
	La politique de communication	267
	La politique de commercialisation	273
Chapitre 9	Les stratégies bancaires	281
	1 • De l'analyse au diagnostic stratégique	282
	La situation de départ	282
	L'analyse concurrentielle du secteur bancaire	284
	Les avantages concurrentiels	290

2 • Les choix et mouvements stratégiques	298
Les options stratégiques	298
Les mouvements stratégiques	306
Bibliographie	315
Table des figures	317
Table des tableaux	319
Index	321

INTRODUCTION

Le titre même de cet ouvrage invite à se poser immédiatement une question : « La gestion d'une banque est-elle à ce point différente de la gestion des autres entreprises pour que des analyses particulières lui soient consacrées ? ». À cette question, la réponse est oui. Certes, il existe de nombreux points communs entre entreprises bancaires et non bancaires, mais les banques présentent des spécificités qui justifient et nécessitent des approches et analyses adaptées. Ces spécificités peuvent s'appréhender à plusieurs niveaux.

Au niveau du secteur, les banques appartiennent à un secteur réglementé. La stabilité des intermédiaires financiers étant indispensable au fonctionnement efficient de l'économie, la réglementation bancaire, dont les crises financières récentes ont bien montré l'importance et l'utilité, est omniprésente et contraint de très nombreux aspects de la gestion des établissements de crédit. C'est ainsi que la réglementation sur la solvabilité a des répercussions sur la stratégie, sur l'accomplissement des opérations et la mise en place de procédures de contrôle. Cette réglementation s'appliquant à tous les intervenants du secteur bancaire, elle ne fait pas obstacle aux conditions de vive concurrence qui y prévalent : concurrence et réglementation sont deux caractéristiques majeures du secteur bancaire.

Au niveau des firmes, on observe que les banques ne connaissent guère de cycle de production et que leur activité ne peut être qualifiée de saisonnière. De même, il est difficile d'introduire au plan de la gestion une différence fondamentale entre le court et le long terme, l'exploitation et le financement, tant des phénomènes d'interdépendance se manifestent. Mais surtout, la fonction essentielle d'une banque est de prendre des risques. Plus que tout autre, la banque est confrontée quotidiennement à des prises de décision en avenir risqué.

Au niveau des produits, les banques sont des prestataires de services. Leurs produits sont donc peu sujets à l'obsolescence, ne sont pas protégés par des brevets mais font fréquemment l'objet d'une réglementation.

C'est pourquoi dans cet ouvrage, ce sont les questions qui découlent de ces spécificités qui seront traitées et non celles qui relèvent de la gestion des ressources humaines, de l'organisation ou des systèmes informatiques qui se présentent globalement dans les mêmes termes pour toutes les entreprises.

Aussi, après avoir présenté le secteur bancaire français et son insertion dans l'union bancaire comme dans la mondialisation (chapitre 1), et la réglementation à laquelle il est soumis (chapitre 2), la comptabilité des établissements de crédit sera présentée en tant que système d'information financière à destination d'utilisateurs variés (chapitre 3). La qualité de l'information obligatoire diffusée par les banques cotées en bourse est en effet primordiale pour permettre la réalisation d'un diagnostic financier (chapitre 4), indispensable pour les marchés.

La gestion d'un établissement de crédit implique la mise en place de méthodes de contrôle s'attachant aux coûts, aux marges et à la rentabilité ainsi que de systèmes de pilotage (chapitre 5). Dans ces conditions, une gestion performante du risque de contrepartie (chapitre 6) ainsi qu'une gestion des actifs et passifs bancaires (chapitre 7) doivent être réalisées. Quant au marketing bancaire, il a vocation à coordonner la politique commerciale d'une banque (chapitre 8) et au-delà de la politique commerciale, la détermination d'une stratégie de développement couronnée de succès assure la croissance, la rentabilité et la pérennité de la firme bancaire (chapitre 9).

1 • LE SECTEUR BANCAIRE FRANÇAIS

Il serait difficile de bien comprendre les principales caractéristiques et les enjeux de la gestion d'une banque si le secteur bancaire français n'était pas d'abord présenté.

Cette présentation s'appuiera en premier lieu sur une définition de la banque.

Puis, après avoir examiné les grandes évolutions du cadre réglementaire qui ont accompagné les modifications de l'environnement des établissements de crédit, on s'attachera à la physionomie actuelle du secteur bancaire français.

1 • L'ENTREPRISE BANCAIRE

Le terme de banque est l'appellation générique habituellement utilisée pour désigner des entreprises à fonctions, statuts ou activités fort différents. Il convient donc de définir plus précisément ce que ce terme recouvre en adoptant successivement trois approches, une approche théorique où la fonction d'intermédiaire financier est privilégiée, une approche institutionnelle liée à la notion d'établissement de crédit et une approche plus professionnelle qui reconnaît la diversité du métier de banquier.

• La banque, intermédiaire financier

Une banque est l'intervenant principal du processus de finance indirecte en raison des rôles essentiels à ce processus qu'elle remplit.

1. Finance directe et finance indirecte

Cette distinction fondamentale renvoie aux modes de financement d'une économie, c'est-à-dire à l'allocation des ressources financières à des emplois multiples (figure 1.1).

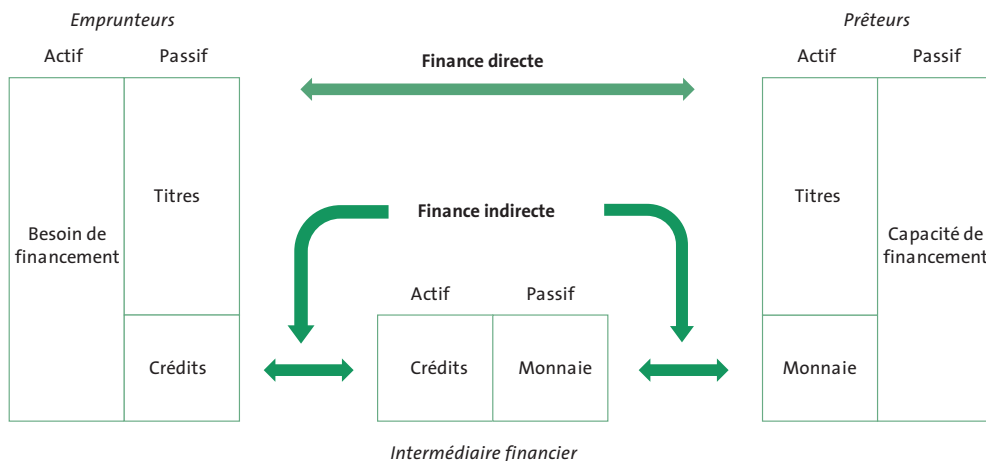


Figure 1.1 – Finance directe et Finance indirecte

Agents à capacité ou à besoin de financement

Certains agents économiques, ainsi les ménages, ne consomment pas l'intégralité de leur revenu et dégagent une épargne qu'ils cherchent à placer. *Ils ont une capacité de financement, ils sont prêteurs.* D'autres agents, au contraire, dépensent davantage que leur revenu parce qu'ils ont des projets d'investissement à réaliser comme par exemple les entreprises ou l'État. *Ils ont un besoin de financement, ils sont emprunteurs.*

Les deux processus de financement d'une économie

Les agents à besoin de financement s'adressent aux agents à capacité de financement afin de leur emprunter leur excédent de revenu selon deux modalités.

DÉFINITION

La finance directe, appelée également finance désintermédiée ou économie de marchés de capitaux : avec la finance directe, les agents à besoin et capacité de financement entrent directement en relation en se présentant sur des marchés dits marchés de capitaux. Les agents à besoin de financement émettent des titres (de type actions, obligations, TCN) qui sont souscrits (achetés) par les agents à capacité de financement. Ceci revient pour les agents à capacité de financement à prêter et pour les agents à besoin de financement à emprunter. Les deux parties concluent un contrat sur le marché des capitaux, ce qui signifie qu'ils se sont mis d'accord sur un montant, une date de remboursement et un prix, le taux d'intérêt.

Il y a donc un face-à-face des prêteurs et des emprunteurs sur des marchés de capitaux qui assurent l'allocation des ressources financières au financement des projets d'investissement, ce qui explique que l'on parle d'économie de marchés de capitaux.

Les pays où la finance directe est très développée sont les pays anglo-saxons, États-Unis et Grande-Bretagne, où, de longue date, des marchés de capitaux efficaces et diversifiés assurent l'allocation des ressources financières. Un pays comme la France, suivie en cela par d'autres pays européens comme l'Allemagne, a considérablement développé ses marchés de capitaux, donc la finance directe, à partir de 1985. Notons également que le développement de la finance directe ne signifie pas pour autant absence ou atrophie du système bancaire. Dans les économies de marchés de capitaux, les deux processus coexistent et les systèmes bancaires sont également très développés.

DÉFINITION

La finance indirecte dite également finance intermédiée ou économie d'endettement : avec la finance indirecte, un intermédiaire financier vient s'intercaler entre les agents à capacité et à besoin de financement. Cet intermédiaire financier emprunte aux agents à capacité de financement leur épargne en leur proposant des contrats de type contrats de dépôts, ce faisant l'intermédiaire collecte des capitaux. Puis, il va prêter les capitaux ainsi collectés aux agents à besoin de financement en leur proposant des contrats de crédit.

Il n'y a plus de face-à-face entre prêteurs et emprunteurs. L'allocation des ressources financières transite par des organisations que l'on appelle intermédiaires financiers, d'où l'appellation d'économie d'endettement, les projets d'investissement étant financés par des crédits bancaires.

Les pays où la finance directe est peu développée sont les pays en voie de développement ou en transition et les pays qui ont privilégié les banques dans le financement de l'économie pour des raisons historiques comme, par exemple, l'Allemagne ou le Japon. Mais, comme on vient de le préciser, l'Allemagne ainsi que le Japon ont développé leurs marchés de capitaux ces dernières années. Dans les économies d'endettement, les marchés de capitaux, s'ils existent, sont étroits et peu efficaces.

L'opposition entre finance directe et indirecte tend, depuis les années 1980, à se brouiller, notamment parce qu'est apparu aux États-Unis un nouveau modèle bancaire. Les banques qui traditionnellement consentaient des crédits et les conservaient dans leur bilan (modèle dit *originate to hold*) ont cherché à céder ces crédits à des investisseurs. A ainsi été développé un modèle d'octroi-cession des crédits qualifié « *originate to distribute* » s'appuyant sur la technique de la titrisation.

Si la distinction tend à être plus complexe, il n'en demeure pas moins que l'on est conduit à se demander pourquoi la finance directe n'a pas supplanté la finance indirecte puisque des intermédiaires financiers, en s'intercalant entre prêteurs et emprunteurs, renchérissent l'allocation des ressources en prélevant une marge nécessaire à l'équilibre de leur exploitation.

2. Le rôle de l'intermédiaire financier dans l'allocation des ressources

Les intermédiaires financiers, et plus particulièrement les banques, remplissent des rôles irremplaçables dans l'allocation des ressources, regroupés autour de trois arguments.

La banque traite de l'information

Un intermédiaire financier internalise les coûts de transaction liés à la collecte d'information et supportés par les prêteurs et emprunteurs sur les marchés de capitaux; ainsi il se forge une véritable compétence dans le traitement de l'information. Sur les marchés, les coûts de transaction consistent pour le prêteur à rassembler des informations sur les rendements et risques des titres émis puis à surveiller le comportement de l'émetteur; pour l'emprunteur, il s'agit de démarcher le prêteur et de lui fournir les informations qui lui sont nécessaires de façon rapide et fiable alors qu'il ne souhaite peut-être pas les révéler. Dans ces conditions, l'intervention d'une banque est utile à plusieurs égards.

- **Les banques et leurs clients, particuliers et entreprises, entretiennent des relations de long terme** ce qui signifie que la relation banque – client est une relation durable. En effet, les deux parties ont tout intérêt à la stabilité de cette relation car, outre les raisons évidentes de commodité, crédit signifie confiance et cette confiance ne peut se manifester qu'à l'issue d'une longue période de contacts fréquents.

De ce fait, les banques accumulent sur leurs clients déposants et emprunteurs des informations dites privées qu'elles sont les seules à détenir comme, par exemple, les habitudes et les incidents de paiements, les besoins de financement, l'honnêteté, la compétence des dirigeants d'une entreprise.

- **Les banques ne divulguent pas cette information**, elles la conservent pour elles-mêmes et l'utilisent pour affiner leur connaissance des clients et pour leur vendre les produits dont ils ont besoin. On observera que les clients sont avertis de la non-divulgateur des informations les concernant et que cela les incite à révéler à leur banquier toutes les données utiles à la bonne marche de leur relation.

- **Lorsqu'une banque accorde un crédit à un client, cette opération peut être analysée comme une signalisation à destination des tiers** : le banquier estime que l'emprunteur est un bon risque et la réputation de l'emprunteur est confortée.

L'expertise de la banque en matière d'évaluation et de suivi des risques

Les banques ont développé une véritable expertise dans l'évaluation et le suivi du risque de crédit qu'elles mettent au service des agents à capacité de financement. Elles maîtrisent tous les outils d'analyse du risque de crédit, elles savent rédiger des contrats de crédit avec des clauses incitant les emprunteurs à honorer leurs engagements et assortis de prises de garantie, elles assurent le suivi quotidien des dossiers de crédit et prennent les mesures nécessaires en cas de défaillance de la contrepartie, ce que des prêteurs non qualifiés ne sont pas en mesure de faire. Enfin, la banque assume directement le risque de crédit qu'elle gère grâce à la division des risques.

La banque et l'assurance de liquidité

Les contrats de dépôts comme ceux de crédit fournissent aux clients une assurance de liquidité.

DÉFINITIONS

- **Les dépôts bancaires** : les ménages font preuve d'une préférence pour la liquidité et d'une aversion plus ou moins manifeste pour le risque. *Le dépôt bancaire est un actif parfaitement liquide.* Divisible en unités de faible montant, il est accepté par tous comme moyen de paiement d'autant plus que lui sont associés des modes de transfert commodes comme le chèque, le virement ou le paiement par carte bancaire. Des systèmes de compensation assurent la transférabilité entre banques des dépôts collectés. Enfin, ces actifs présentent un risque en capital faible ne se manifestant qu'en cas de faillite de l'établissement de crédit mais, comme on le verra dans le chapitre 2, les autorités de tutelle veillent à prévenir cette éventualité.
- **Les crédits bancaires** : le contrat de crédit garantit à l'emprunteur une fourniture immédiate de liquidités pour engager sans délai des dépenses.

Ainsi, c'est l'imperfection des marchés qui explique l'existence d'intermédiaires financiers et la spécificité de l'un d'eux, la banque, qui réduit les coûts et l'incertitude en transformant de l'information et des risques en liquidités.

• La banque, établissement de crédit

Cette approche met l'accent sur la banque en tant qu'institution dont le statut et les opérations relèvent d'une législation spécifique. Cette réglementation a longtemps reposé sur la loi du 24 janvier 1984 relative à l'activité et au contrôle des établissements de crédit, dite loi bancaire intégrée, en 2000, dans le Code monétaire et financier. Le principal apport de cette loi a été de conférer à une mosaïque

d'institutions à statut différent un statut unique, celui d'établissement de crédit. L'introduction d'une réglementation prudentielle harmonisée a cependant conduit à modifier la notion française d'établissement de crédit.

1. Les différentes formes d'activité

Un établissement de crédit, selon l'article L. 511-1 du Code monétaire et financier, est une entreprise dont l'activité consiste, pour son propre compte et à titre de profession habituelle, à recevoir des fonds remboursables du public et à octroyer des crédits. Cette définition résulte d'une ordonnance du 27 juin 2013 qui a aligné l'approche française sur la définition européenne. Désormais, un établissement de crédit se caractérise par le cumul de deux types d'activités : la réception de dépôts et l'octroi de crédits.

Les opérations de banque

La loi distingue trois catégories d'opérations de banque que les établissements de crédit peuvent être autorisés à réaliser :

- **la réception des dépôts du public**, c'est-à-dire de fonds apportés par des tiers, utilisés par l'établissement de crédit pour son propre compte et remboursables ;
- **la distribution de crédit** : le terme crédit doit être pris au sens large de crédit décaissé, engagement par signature, mais également crédit-bail et locations assorties d'option d'achat ;
- **les services bancaires de paiement** : il s'agit de la mise à disposition de la clientèle et de la gestion de moyens de paiement, à savoir de tout instrument permettant de transférer des fonds, quel que soit le support ou le procédé technique utilisé.

S'agissant des opérations de banque, **le Code monétaire et financier établit le monopole des établissements bénéficiant d'un agrément des autorités de supervision**. Toutefois, un certain nombre d'exceptions sont prévues et on citera :

- pour la réception de fonds, les comptes courants d'associés, les dépôts entre sociétés d'un même groupe ;
- pour la distribution de crédit, le crédit interentreprises, les prêts entre sociétés d'un même groupe ou les prêts d'organismes sociaux (sociétés de HLM, Caisses d'allocations familiales, etc.).

Les deux premières catégories d'opérations constituent l'essence même de l'intermédiation financière traditionnelle, appelée parfois **intermédiation de bilan** et la troisième relève de la prestation de services. Cette définition des opérations de banque ne rend pas bien compte de certaines opérations de marché très fréquemment accomplies par les banques, avec les émissions et les achats de titres, appelées **intermédiation de marché**.

Les activités connexes

Ce sont les activités qui prolongent les opérations de banque, elles sont énumérées par la loi dans l'article L. 311-2 du Code monétaire et financier et comprennent les opérations de change, les opérations sur or, métaux précieux et pièces, les opérations sur valeurs mobilières et produits financiers, le conseil en matière de gestion de patrimoine, le conseil en matière de gestion financière, l'ingénierie financière et les opérations de location simple. La plupart de ces opérations relèvent de la prestation de services.

Dans cette liste, les opérations sur valeurs mobilières et produits financiers occupent une place privilégiée car en application de la loi de modernisation financière (MAF) de 1996 qui transpose en droit français la directive européenne sur les services d'investissement, autrement dit les métiers du titre, les établissements de crédit habilités peuvent fournir à leur clientèle tous les services d'investissement.

FOCUS

Les services d'investissement

Selon l'article L. 321-1 du Code monétaire et financier, les services d'investissement sont :

- la réception, la transmission et l'exécution d'ordres pour le compte de tiers ;
- la négociation pour compte propre (à savoir acheter ou vendre des instruments financiers pour son propre compte) ;
- la gestion de portefeuille pour le compte de tiers (donner des ordres d'achat ou de vente pour le compte d'un client en vertu d'un mandat) ;
- la prise ferme et le placement de valeurs mobilières (services rendus aux sociétés qui émettent des titres) ;

– l'exploitation d'un système multilatéral de négociation.

Ces services d'investissement, et les services qui leur sont connexes, sont liés aux instruments financiers, plus précisément aux :

- titres financiers (actions, obligations, parts ou actions des organismes de placement collectifs) ;
- contrats financiers, également dénommés instruments financiers à terme

Les activités non bancaires

Les banques peuvent accomplir des activités ne relevant pas des deux catégories précédentes comme la commercialisation de produits d'assurance ou de voyages organisés mais les revenus tirés de ces activités sont plafonnés par la réglementation bancaire à 10 % du produit net bancaire de l'établissement concerné.

Les prises de participation

Les prises de participation correspondent à la détention durable pour des motifs stratégiques d'actions émises par d'autres sociétés, établissements de crédit ou

entreprises ne relevant pas de ce statut. Comme indiqué dans le chapitre 2, les prises de participation sont soumises à une réglementation.

La figure 1.2, qui récapitule les différentes formes de l'activité bancaire, met en évidence la double fonction d'une banque dans les économies contemporaines : intermédiaire financier et prestataire de services.

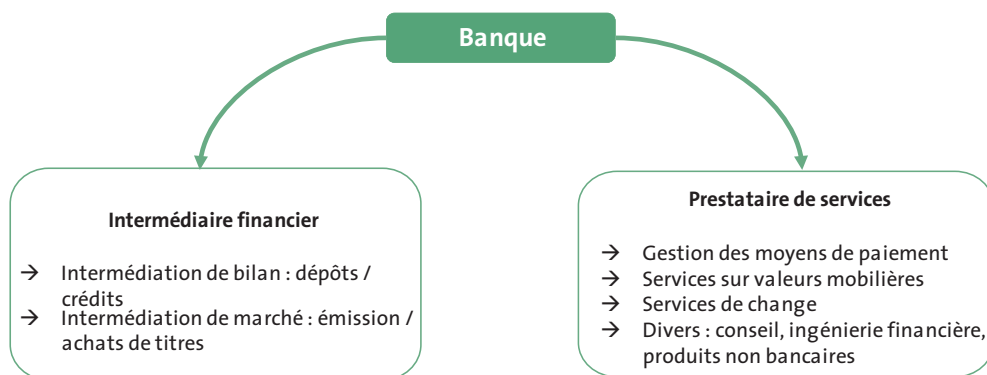


Figure 1.2 – La banque, intermédiaire financier et prestataire de services

2. La classification des établissements de crédit

L'article L. 511-9 du Code monétaire et financier prévoit quatre catégories d'établissements de crédit et chaque établissement doit être agréé dans l'une de ces catégories. D'une catégorie à l'autre, l'agrément n'englobe pas toutes les opérations mentionnées ci-dessus. Ainsi, les deux premières sont habilitées à traiter toutes les opérations de banque, les deux autres ont un agrément restreint qui leur interdit de recevoir du public des fonds à vue ou à moins de deux ans de terme. De même, au sein des trois premières catégories, certains établissements ont un agrément limité lorsque leur activité est concentrée sur une clientèle ciblée et offre une gamme de produits restreinte (gestion de patrimoine ou tenue de compte-conservation, par exemple).

Tableau 1.1 – Les établissements de crédit agréés en France au 01/08/2019

Banques	152
Banques mutualistes ou coopératives	79
Caisses de crédit municipal	18
Établissements de crédit spécialisés	73
Succursales bénéficiant de la liberté d'établissement (ou de pays tiers)	88
Total	410

Source : Autorité de contrôle prudentiel et de résolution.

Les banques

Établissements habilités à effectuer toutes les activités bancaires, les banques sont au nombre de 152 en juillet 2019 (tableau 1.1). Il s'agit d'une catégorie hétérogène avec des établissements :

- de taille très différente puisqu'au sein de cette catégorie figurent les plus grandes banques françaises en termes de total de bilan ou de capitalisation boursière mais aussi des établissements de très petite taille ;
- à mode d'exercice de métier différent, certaines banques étant des banques universelles ou généralistes, présentes sur toutes les activités bancaires, d'autres, au contraire, étant spécialisées sur un métier, une zone géographique ou une clientèle ;
- à contrôle varié. Si toutes les banques ont la forme de sociétés commerciales, certaines ont un capital détenu par un petit nombre d'actionnaires, personnes physiques ou sociétés appartenant à un même groupe, d'autres au contraire un capital très dispersé, principalement lorsqu'elles sont cotées sur une bourse de valeurs mobilières. Parmi les quelques banques demeurant sous contrôle public, on citera Bpifrance Financement et La Banque Postale, créée en 2005 et détenue à 100 % par La Poste.

La plupart des banques appartiennent à un groupe. Leur association professionnelle est la Fédération bancaire française (FBF).

Les banques mutualistes ou coopératives

Ces banques font l'objet de dispositions spécifiques du Code monétaire et financier. Leur caractère mutualiste ou coopératif implique certaines particularités :

- un capital variable ;
- des sociétaires et non des actionnaires d'où le principe « un homme égal une voix » ;
- une solidarité entre sociétaires pour les bénéfices et pertes.

Ce statut spécial a deux implications majeures pour la gestion de ces banques. D'une part, elles ne sont pas opéables car elles ne sont pas cotées en bourse et les titres de propriété qu'elles émettent ne permettent pas une prise de contrôle. De l'autre, elles ne peuvent pas financer leurs opérations de croissance externe par des échanges de titres, ce qui explique que certaines d'entre elles (comme, par exemple, le Crédit Agricole avec CA SA) ont inclus dans leur groupe une société cotée.

Au nombre de 79 (tableau 1.1), elles ont été créées il y a fort longtemps afin de combler des vides laissés par le financement d'activités particulièrement risquées comme l'agriculture ou les petites entreprises. À l'origine, toutes étaient spécialisées sur une clientèle spécifique. L'importance du secteur mutualiste et coopératif n'est d'ailleurs pas spécifique à la France et se retrouve en Europe, notamment en Allemagne, en Italie ou en Espagne. Les banques mutualistes ont ensuite entrepris, et à des rythmes différents souvent imposés par les évolutions réglementaires, de se diversifier et la plupart d'entre elles sont aujourd'hui des banques généralistes.

En France, ces banques se sont regroupées en réseaux pour constituer aujourd'hui trois grands groupes : le Crédit Agricole, le groupe Banques Populaires-Caisses d'Épargne et le Crédit Mutuel. Ces réseaux organisés autour d'organes centraux (Crédit Agricole SA, BPCE et la Confédération nationale du Crédit mutuel), sont reconnus comme tels par la loi. Les organes centraux rendent des services communs et ont pour mission de représenter les réseaux et de veiller à leur bon fonctionnement. Ils exercent un contrôle technique, juridique et financier sur le réseau.

Les établissements mutualistes ou coopératifs connaissent un processus continu de concentration avec des fusions entre banques (la reprise du Crédit coopératif par les Banques Populaires en 2003) ou au sein d'un même réseau : les Caisses d'Épargne qui étaient 430 en 1985 sont 15 en 2019, ou le Crédit Agricole avec 90 Caisses régionales en 1990 et 39 en 2019. Le rapprochement qui s'est opéré en 2009 entre les réseaux des Banques Populaires et des Caisses d'Épargne a marqué une nouvelle étape de ce processus.

Les caisses de crédit municipal

Au nombre de 18 (tableau 1.1), ces établissements de crédit ont un agrément plus restreint que les deux catégories précédentes car les crédits qu'elles peuvent consentir à des personnes morales sont limités aux associations et établissements publics locaux. Elles détiennent en outre le monopole du prêt sur gage et elles se sont diversifiées vers les crédits à la consommation. Elles entretiennent des liens étroits avec les communes dans lesquelles elles sont implantées.

Les établissements de crédit spécialisés

La catégorie des établissements de crédit spécialisés, qui compte 73 sociétés (tableau 1.1), résulte de l'ordonnance du 27 juin 2013. Elle regroupe plusieurs catégories d'établissements :

- **les anciennes sociétés financières.** Ces sociétés ne pouvaient pas collecter dans le public des dépôts à vue ou à moins de deux ans de terme et n'exerçaient donc pas le métier de banque de détail. Leur activité était limitée soit par des dispositions qui leur étaient propres, comme les sociétés anonymes de crédit immobilier (SACI) ou les Sofergies, soit par la nature de leur agrément comme les sociétés spécialisées dans le crédit-bail, l'affacturage ou le crédit à la consommation. Leur nombre a considérablement diminué depuis quelques années en raison de restructurations ou changement statutaire comme, par exemple, dans le cas des maisons de titres et des sociétés de caution mutuelle;
- **les anciennes institutions financières spécialisées.** Les IFS ne collectaient pas du public des fonds remboursables mais se voyaient confier par les pouvoirs publics une mission d'intérêt général à l'instar de l'Agence française de développement, dont l'activité s'exerce en faveur des pays en développement, ou de la Caisse de garantie du logement social. La situation de cette catégorie d'établissement de

crédit avait d'ailleurs considérablement évolué ces dernières années pour occuper aujourd'hui une place marginale au sein du secteur bancaire français. Avec la déréglementation des années 1980, la mission de nombreuses IFS avait disparue ou s'était banalisée. La plupart de ces institutions financières avaient été intégrées à des groupes bancaires commerciaux, comme le Crédit foncier de France ou telle la BFCE qui a été reprise par le groupe des Banques Populaires, et relèvent aujourd'hui de Natixis (Groupe BPCE).

À côté de l'établissement de crédit a été créée la catégorie des **sociétés de financement**. Ces dernières sont définies comme étant des personnes morales, autres que des établissements de crédit, qui effectuent à titre de profession habituelle et pour leur propre compte, des opérations de crédit dans des conditions limitées fixées par leur agrément.

Avec la réforme de 2013, les sociétés financières ou IFS ont dû faire un choix : soit adopter le statut de société de financement, soit rester établissement de crédit en adoptant les statuts d'établissement de crédit spécialisé. L'agrément en tant qu'établissement de crédit permet l'accès aux financements de la BCE et au passeport européen mais oblige au respect de ratios prudentiels. Il nécessite, par ailleurs, de mettre en place une activité effective de réception de fonds remboursables du public.

Cette classification est très institutionnelle en ce sens que le droit bancaire français modifié par l'harmonisation européenne a créé autant de catégories que nécessaires afin de soumettre à un cadre juridique uniforme des établissements à l'origine très divers. Elle ne reflète plus la réalité :

- un critère déterminant de cette classification est la possibilité de recevoir des fonds remboursables du public, critère peu pertinent pour la gestion d'un établissement de crédit;
- depuis le vote de la loi bancaire en 1984, une tendance à l'homogénéisation de l'activité bancaire s'est développée avec la déréglementation et la banalisation des produits et réseaux. De nombreuses restructurations se sont produites entre établissements de catégories différentes, la dimension stratégique l'emportant sur l'aspect statutaire;
- les établissements de crédit développent des stratégies très proches autour de métiers et de parts de marché et leur mode de gestion s'est uniformisé.

• Les métiers de la banque

Pour compléter la définition d'une entreprise bancaire, il importe de présenter les métiers de la banque, sachant qu'**un métier se définit comme une activité articulée autour de structures de production et de compétences appliquées à des marchés**. Les métiers de la banque sont variés, surtout quand on y inclut les métiers du titre, des critères permettent de les définir et d'en établir une typologie.

Les autres établissements relevant du Code monétaire et financier

À côté des établissements de crédit, d'autres types d'établissements, fournissant des services bancaires, des services d'investissement ou des services de paiement, sont régis par le Code monétaire et financier :

- les compagnies financières, qui sont des « *holding* » des groupes bancaires;
- les sociétés de financement;
- les intermédiaires en opérations de banque;
- les entreprises d'investissement, qui sont des personnes morales autres que les établissements de crédit fournissant les services d'investissement à titre de profession habituelle;
- les établissements de paiement;

- les changeurs manuels;
- les établissements de monnaie électronique;
- les conseillers en investissement (CIF);
- les conseillers et les intermédiaires en financements participatifs;
- les intermédiaires « en biens divers » liés à l'émission de jetons (« *tokens* »).

La Caisse des dépôts et consignations, par ailleurs, dispose d'un statut spécifique.

La Banque publique d'investissement, quant à elle, est un groupe public créé par une loi du 31 décembre 2012 afin de soutenir le financement des entreprises et d'opérer comme fonds d'investissement.

1. L'identification des métiers de la banque

Pour décrire le métier exercé par une banque, plusieurs critères peuvent être utilisés.

Le mode de collecte des ressources

On distingue ainsi les banques qui collectent leurs ressources par l'intermédiaire d'un réseau d'agences et/ou par de nouveaux canaux de distribution relevant de la banque à distance ou en ligne, et celles qui collectent leurs ressources sur des marchés de capitaux. Les premières collectent des dépôts à vue et d'épargne auprès d'une clientèle composée principalement de particuliers et d'entreprises dans le cadre du processus de finance indirecte. Les secondes émettent des titres sur les marchés, titres de créance à court terme (les certificats de dépôt) ou à plus long terme (les obligations), et ces émissions relèvent du processus de finance directe.

La clientèle

On distingue plusieurs catégories de clientèle : les particuliers, les petites et moyennes entreprises qui incluent les commerçants, les artisans et les professions libérales, les grandes entreprises, sociétés cotées en bourse principalement, et les investisseurs institutionnels. La clientèle d'une banque commande sa gamme de produits et a de fortes implications sur le mode de collecte des ressources.

La zone d'exercice du métier

Une banque exerce une activité domestique lorsqu'elle concentre ses activités dans une zone géographique qui ne dépasse pas les frontières de son pays d'origine. Elle exerce une activité internationale lorsqu'elle a des succursales ou filiales à l'étranger et/ou des opérations vis-à-vis de non-résidents qui dépassent le tiers de son total de bilan. Avec le développement du marché bancaire européen, qui est beaucoup plus avancé que le marché financier européen, on pourrait penser que ce critère n'est pas aussi déterminant qu'il y a quelques années. Toutefois, les marchés bancaires des différents pays européens ont conservé une forte empreinte nationale qui justifie encore ce clivage.

L'intensité de l'utilisation des fonds propres

Certaines activités bancaires, comme le conseil ou la gestion pour compte de tiers, consomment peu de fonds propres; en revanche, les crédits ou le capital-risque en consomment davantage.

La récurrence des revenus

D'un métier à l'autre, l'activité se maintient plus (le cas de la gestion d'actifs ou de la collecte des dépôts) ou moins (les fusions et acquisitions ou les introductions en bourse) aisément, principalement en fonction de la conjoncture.

L'impact du risque

Les métiers bancaires sont plus ou moins sensibles à certains risques. Par exemple, les métiers directement liés aux marchés financiers sont particulièrement sensibles au risque de marché tandis que le risque de crédit est inhérent aux activités de financement.

2. Une typologie des métiers de la banque

Quatre grands métiers composent alors l'activité bancaire qui se définit par rapport à ces critères (tableau 1.2.).

Tableau 1.2 – Critères de définition des métiers de la banque

Critères Métiers	Collecte des ressources	Clientèle	Zone d'activité	Utilisation des fonds propres	Récurrence des revenus
Banque de détail	Réseau d'agence	Particuliers PME	Domestique	+ –	+ +
Banque de financement et d'investissement	Marchés	Grandes entreprises	Internationale	+ –	--





Métiers \ Critères	Collecte des ressources	Clientèle	Zone d'activité	Utilisation des fonds propres	Récurrence des revenus
Gestion d'actifs et banque privée	Non significatif	Investisseurs institutionnels Particuliers	Internationale	--	++
Services financiers spécialisés	Marchés	Particuliers - PME Grandes entreprises	Domestique	++	+ -

La banque de détail

Appelée également banque à réseau, *retail banking* ou banque de proximité, **ce métier correspond à l'intermédiation de bilan traditionnelle avec la collecte de capitaux auprès de la clientèle et la distribution de crédits et à la prestation des services destinés à cette clientèle.** De ce fait, une banque de détail est un établissement de crédit :

- qui collecte ses ressources grâce à son réseau de guichets et aux nouveaux canaux de distribution;
- dont la clientèle est principalement composée de particuliers, de PME et de professionnels;
- qui exerce ce métier à l'échelon local, régional, national ou international. En raison des spécificités juridiques ou culturelles de chaque marché national, la banque de détail est très fréquemment une banque domestique;
- dont l'intensité d'utilisation des fonds propres est modérée car ayant une clientèle très atomisée, elle divise bien les risques;
- présentant une bonne récurrence de ses revenus car son activité correspond à des parts de marché qui découlent de la densité de son réseau d'agences.

On peut citer le Crédit Mutuel ou les Caisses d'Épargne comme exemples de banques de détail françaises à dimension nationale et BNP Paribas et la Société Générale comme exemples de banques de détail françaises à dimension internationale. Quant aux Britanniques Barclays ou HSBC, ce sont des banques étrangères exerçant ce métier en France.

La banque de financement et d'investissement

Appelée banque d'affaires ou *corporate and investment banking*, ce métier se définit par :

- la collecte des ressources sur les marchés;
- la clientèle composée de très grandes entreprises (*corporate*), d'autres établissements financiers et parfois d'États pour lesquels la banque propose des financements et l'accompagnement des clients sur les marchés de capitaux en dirigeant leurs émissions de titres. À titre d'exemple, les activités et produits de ce métier dans le cas de BNP Paribas sont présentés dans le cas d'entreprise ci-après. Les activités de *trading* sont au cœur de la banque de financement et d'investissement;

- une dimension géographique obligatoirement internationale à l’instar de la clientèle;
- une faible utilisation des fonds propres pour toutes les activités de conseil et une forte utilisation pour les financements;
- une récurrence de revenus aléatoire en cas de replis des marchés de capitaux, comme la crise financière de 2007-2008 l’a amplement illustré;
- divers services liés aux métiers du titre, comme la tenue de compte, la conservation ou le règlement-livraison des diverses classes d’actifs, peuvent s’ajouter aux activités de marché et de financement.

CAS D’ENTREPRISE

La banque de financement et d’investissement de BNP Paribas

Le pôle *Corporate and Institutional Banking* est organisé autour de trois grands métiers :

- **Corporate Banking** : activités de crédits aux entreprises (financements structurés, crédits exports...); gestion des liquidités et *cash management*; conseils en fusions-acquisitions; introductions en bourse...
- **Global Markets** : services en matière d’investissement et sur les marchés : marché des changes, dérivés sur matières premières, dérivés sur actions, produits de taux, émission obligataires...
- **Securities Services** : métier du titre.

D’un pays à l’autre et en fonction de la réglementation, la banque d’affaires renforce ses liens avec ses clients en détenant des participations dans leur capital, ce qui est très fréquent dans le cas des banques allemandes et japonaises mais contraire à la réglementation dans le cas des banques américaines.

Les banques de financement et d’investissement les plus importantes sont américaines avec Morgan Stanley ou Goldman Sachs. En France, ce métier est exercé par des établissements comme les banques Lazard ou Rothschild, mais également par des groupes comme BNP Paribas ou le Crédit Agricole, avec BNP Paribas Corporate and Institutional Banking ou Crédit Agricole Corporate and Investment Bank.

La gestion d’actifs et la banque privée

Appelé gestion pour compte de tiers ou *asset management*, ce métier relève davantage de la prestation de services que de l’intermédiation financière, dont le mode de collecte des ressources n’est pas un critère pertinent.

La gestion d’actifs consiste en effet à gérer des portefeuilles de titres pour le compte d’une clientèle composée :

- **d’investisseurs institutionnels** comme des compagnies d’assurance ou des caisses de retraite, et on parle alors de gestion institutionnelle, mais aussi de particuliers très fortunés et dans ce cas l’offre ne se limite pas à la gestion du portefeuille du client mais à l’ensemble de son patrimoine;
- **d’organismes de placements collectifs en valeurs mobilières (OPCVM)** comprenant, en droit français, les sociétés d’investissement à capital variable (SICAV) et les fonds communs de placement (FCP); la gestion d’actifs est alors souvent dénommée gestion collective.

Ce métier revêt toujours une dimension internationale liée à la nature de la clientèle et aux exigences de la gestion d’actifs. Il consomme peu de fonds propres, puisque les titres appartiennent à des tiers, et procure une très bonne récurrence des revenus. On notera également que, pour des raisons de déontologie, la gestion d’actifs est toujours filialisée afin d’être clairement séparée des autres métiers, notamment celui de banque de financement et d’investissement qui implique de la gestion pour compte propre.

Parce que les groupes bancaires commercialisent des produits d’assurance et comprennent souvent des filiales agréées comme compagnies d’assurance, à la gestion d’actifs se rajoute fréquemment un pôle assurance. Le cas d’entreprise ci-après présente les activités et produits de ce métier dans le cas du groupe Crédit Agricole.

La plupart des grands groupes bancaires français et étrangers exercent ce métier en situation de concurrence directe avec les compagnies d’assurances ou des sociétés spécialisées dans la gestion d’actifs.

CAS D’ENTREPRISE

Les métiers de gestion de l’épargne et assurances du Crédit Agricole

- Gestion d’actifs (Amundi, filiale introduite en bourse en 2015 et détenue à 69,9 %).
- Assurances (Crédit Agricole Assurances) :
 - épargne/retraite;
 - prévoyance/santé/emprunteur;
 - assurance dommages.
- Gestion de fortune : activité exercée au travers de diverses filiales et marques comme Indosuez Wealth Management ou LCL Banque privée.

Les services financiers spécialisés

Autour de ce métier gravite un ensemble d’activités financières variées comme le crédit à la consommation ou au logement, le crédit-bail ou l’affacturation. Les ressources de ces banques proviennent des marchés même si certaines firmes

détiennent un réseau d'agences mais dont la finalité est la vente des services financiers spécialisés et non l'ouverture de comptes de dépôts. Selon la nature du service vendu, la clientèle est composée de particuliers ou d'entreprises et les banques exerçant ce métier ont parfois une dimension européenne.

Ces banques sont très fréquemment adossées à un groupe bancaire ou à un groupe de la grande distribution, ce qui facilite leur accès à des ressources à coût raisonnable; de ce fait, certains auteurs estiment qu'il s'agit d'un prolongement du métier de la banque de détail et non d'un métier de plein exercice.

Le secteur bancaire français fournit de nombreux exemples d'établissements de ce type tel BNP Paribas Personal Finance, spécialiste du crédit à la consommation du groupe BNP Paribas et possédant la marque Cetelem, ou encore la filiale Crédit Agricole Leasing & Factoring du groupe Crédit Agricole.

La distinction entre ces quatre métiers est fondamentale pour réaliser un diagnostic financier et pour analyser le champ concurrentiel dans lequel évoluent les groupes bancaires ainsi que leur stratégie. Il ne faut pas confondre le métier bancaire avec son mode d'exercice : une banque ou un groupe qui développe une stratégie de généraliste exerce plusieurs métiers simultanément et une banque spécialiste se concentre sur un seul de ces métiers (le chapitre 9, consacré aux stratégies bancaires, reviendra sur cette question).

2 • LES ÉVOLUTIONS DU CADRE LÉGISLATIF ET RÉGLEMENTAIRE

Comme tous les secteurs bancaires, le secteur bancaire français est réglementé et la réglementation bancaire a connu des évolutions sensibles ces dernières années dans un souci de rénovation et d'adaptation à un environnement et à des conditions de fonctionnement connaissant de profondes mutations. L'objet de cette section est de retracer les principales évolutions du cadre législatif et réglementaire qui expliquent l'état actuel de la réglementation, présenté en détail dans le chapitre 2.

• Une nouvelle donne pour le secteur bancaire

Il faut remonter aux années 1966 et 1967 au cours desquelles des réformes considérables ont été introduites dans le système bancaire français et qui marquent le point de départ de sa modernisation.

1. Le choix du modèle de banque universelle

Un secteur bancaire peut être organisé autour de banques universelles, c'est-à-dire de banques habilitées à exercer toutes les activités bancaires, décrites dans la section précédente, ou autour de banques spécialisées dans telle ou telle activité. Le principe de spécialisation des établissements est parfois imposé par la réglementation afin d'éviter les « faillites » bancaires liées au risque de transformation. C'est le cas aux États-Unis où a été adoptée en 1933 une législation en conséquence de la crise de 1929 qui instituait une séparation stricte, aujourd'hui assouplie, entre les banques commerciales qui exercent le métier de banque de détail et les banques d'investissement. À la suite de la crise de 2007-2008, le Dodd-Frank Act de 2010, sans revenir au cloisonnement entre types de banques, a cependant cherché à interdire aux banques de prendre des participations dans les fonds d'investissement.

En France, une séparation entre banques de dépôts, banques d'affaires ou banques de crédit à moyen et long terme a été prévue en 1945. Cependant, ce cloisonnement a été progressivement atténué à partir de 1966. La loi bancaire du 24 janvier 1984, en retenant le statut d'établissement de crédit, consacre le système de la banque universelle.

Le choix du modèle de banque universelle n'interdit cependant pas aux groupes bancaires français de filialiser leurs différentes activités, tendance qui sera plus amplement décryptée au chapitre 9 relatif aux stratégies bancaires.

2. Le choix de la concurrence

Le rétablissement de la concurrence au sein du secteur bancaire a été réalisé par trois dispositions.

La libération des conditions de banque

Les intérêts débiteurs (les intérêts facturés à la clientèle pour les crédits accordés), les jours de valeur ainsi que les intérêts créditeurs (les intérêts versés aux apporteurs de capitaux) se négocient librement entre la banque et sa clientèle, avec toutefois quelques restrictions qui se sont amenuisées au fil des temps, avec notamment, en 2005, la suppression de l'interdiction de rémunération des dépôts à vue à la suite d'une décision de la Cour de Justice européenne qui a estimé cette disposition contraire aux règles de la concurrence au sein de l'Union européenne. Seule la rémunération des comptes d'épargne réglementés (livrets A, livrets de développement durable, comptes et plans d'épargne logement) demeure fixée par la puissance publique.

Quant à la libre fixation des commissions, elle a été instaurée en 1986 avec la libéralisation du contrôle des prix dans l'économie française.