
Préface du Ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie

La mission confiée au Comité Consultatif du Secteur Financier (CCSF) de conduire une large réflexion sur les enjeux économiques et sociaux de l'industrie bancaire se traduit par un rapport dont je tiens à saluer la haute qualité. Je remercie le Professeur Olivier Pastré, ainsi que les membres du Comité de pilotage qu'il a présidé, pour ce travail de fond qui nous éclaire utilement sur les défis à relever par l'industrie bancaire au cours des dix prochaines années.

Je veille, en tant que Ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, à ce que la France offre aux entreprises bancaires un environnement propice à leur développement, y compris au-delà des frontières. C'est d'autant plus essentiel que ce secteur emploie directement plus de 400 000 personnes, dans des métiers très diversifiés, ce qui en fait le premier employeur privé de France. Chaque année, il offre à de nombreux jeunes la possibilité d'entrer sur le marché du travail. C'est également un secteur tourné vers les nouvelles technologies auxquelles les banques consacrent 20% de leurs investissements.

Un secteur bancaire dynamique, compétitif et innovant m'apparaît indispensable face à une concurrence bancaire qui s'intensifie aux plans européen et mondial. L'industrie bancaire contribue à la croissance de toute l'économie française. Elle travaille pour ses actionnaires mais elle est aussi au service de ses clients. Il nous faut, à cet égard, un secteur bancaire toujours plus proche de ses clients, et notamment des petites et moyennes entreprises auquel il convient de faciliter l'accès au crédit, ainsi que de l'ensemble des Français.

Les relations banques-clients constituent, en effet, l'un des grands enjeux de l'industrie bancaire pour les prochaines années, comme le rappelle à juste titre ce rapport. Tel est le sens des mesures prises dans le

cadre du CCSF depuis deux ans pour assurer un accès effectif de tous aux services bancaires, qu'il s'agisse du droit au compte, de l'accès aux moyens de paiement ou des engagements de transparence et de modération tarifaires. Enfin, le secteur bancaire et financier se doit de répondre aux besoins de financement des ménages, mais je reste très vigilant en ce qui concerne le surendettement.

La publication de ce rapport vient nous apporter une vision ordonnée et dynamique de notre secteur financier au moment même où Paris Europlace finalise son projet de pôle de compétitivité pour le secteur financier à Paris. Je vois là le signe de la capacité de notre pays à se mobiliser de façon inventive pour ce secteur de pointe compétitif au niveau mondial et générateur de croissance et d'emploi.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'T. Breton'.

Thierry Breton

Sommaire

Préface du ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie	3
Mandat du ministre	7
Lettre de mission du CCSF	11
Composition du comité de pilotage	13
Introduction	17
Première partie	
La banque, un agent économique de premier plan	19
1. Une industrie en mutation permanente	22
2. L'organisation industrielle du secteur bancaire	40
3. Les services rendus à la société	57
4. Les services rendus aux particuliers	77
5. Un service sécurisé	85
Conclusion de la première partie	95
Deuxième partie	
Les défis à relever	97
1. Le changement d'échelle : l'Europe et le monde	100
2. La transformation continue des risques	115
3. Les enjeux de la relation client	122
4. Les enjeux du modèle économique	135
5. La nécessaire adaptation de l'offre et des structures	143
6. La consolidation du pacte social	157
Conclusion	171
Annexes	175
Glossaire des abréviations	183

Mandat du ministre



LE MINISTRE DE L'ECONOMIE
DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE

LE SECRETAIRE D'ETAT AUX PETITES ET
MOYENNES ENTREPRISES, AU COMMERCE, A
L'ARTISANAT, AUX PROFESSIONS LIBERALES
ET A LA CONSOMMATION

Paris, le 23 DEC. 2013

Monsieur le Président,

Des mesures législatives importantes viennent d'être adoptées dans le domaine du crédit et de la lutte contre le surendettement, soit sur proposition du Gouvernement, soit à l'initiative des parlementaires.

En premier lieu, la loi sur la sécurité financière renforce le volet préventif du traitement du surendettement. Les avancées portent sur l'amélioration qualitative de l'information délivrée aux emprunteurs ainsi que sur une plus grande responsabilisation des prêteurs et des emprunteurs lors de la conclusion du contrat de crédit et durant son exécution. Des mesures complémentaires sont en outre contenues dans la proposition de loi présentée par M. Luc-Marie Chatel qui a été adoptée en première lecture à l'Assemblée nationale le 11 décembre dernier.

En second lieu, la loi d'orientation et de programmation pour la ville et la rénovation urbaine réforme en profondeur le dispositif de traitement des situations de surendettement. Le point principal concerne l'instauration de la procédure de rétablissement personnel dont l'objectif est d'offrir une seconde chance aux personnes surendettées dont la situation apparaît irrémédiablement compromise pour lesquelles les procédures actuelles ne constituaient pas une solution efficace.

Du fait de la qualité et de la richesse de ses propositions, le Comité consultatif a contribué très utilement à la réflexion du Gouvernement et a servi de fondement aux propositions de réformes qui viennent d'être adoptées.

Aussi, il nous paraît particulièrement important que les travaux du Comité consultatif s'inscrivent dans la continuité de ces avancées initiées par les pouvoirs publics et viennent, une nouvelle fois, soutenir l'action du Gouvernement et la concertation de place. Dans l'attente de la mise en place du Comité consultatif du secteur financier commun à la banque et à l'assurance, il convient de fixer un programme de travail en matière bancaire, qui évoluera ultérieurement pour intégrer les questions d'assurance.

.../...

Monsieur Emmanuel Constans
Président du Comité consultatif du CNCT
Banque de France
48-1429
75049 PARIS cedex 01

MINISTÈRE DE L'ECONOMIE
DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE

En matière de prévention du surendettement, la réforme du fichier national des incidents de remboursement des crédits aux particuliers (FICP), recommandée par le rapport du Comité consultatif, apparaît nécessaire. Deux pistes de réformes recueillent l'accord de toutes les parties : informer plus tôt les établissements de crédit et détecter plus précocement les incidents. En outre, les voies d'accès à ce fichier devraient être modernisées notamment en permettant le recours à l'internet. Il convient désormais de constituer au sein du Comité consultatif, un groupe de travail associant la Banque de France et le CFONB, chargé de poursuivre la réflexion sur ce sujet.

A cet égard, la mise en œuvre la plus rapide possible de la disposition de la loi Borloo relative à l'inscription au FICP dès que la commission est saisie par un débiteur apparaît nécessaire.

Les débats récents à l'Assemblée nationale à l'occasion de l'examen de la proposition de loi « Chatel » montrent qu'une réflexion pourrait utilement s'engager sur les questions que pourrait susciter un fichier recensant les crédits souscrits par les particuliers.

Concernant le surendettement, il apparaît opportun de poursuivre les travaux relatifs à la mise en œuvre prochaine du baromètre du surendettement et de l'enquête annuelle de la Banque de France. A cet égard, la mise en place d'un suivi statistique de la procédure de rétablissement personnel appelle une collaboration étroite avec la Chancellerie.

Lors de sa réunion du 18 novembre 2003, le Comité a dressé un premier bilan de l'application, par les établissements bancaires et La Poste, de la mise en place des conventions de compte de dépôt. Nous sommes très attachés à ce qu'une évaluation périodique soit effectuée sur ce sujet et souhaitons que le comité consultatif joue un rôle actif pour rappeler aux établissements bancaires et à La Poste leurs engagements souscrits dans le cadre de la Charte.

Par ailleurs, de nouveaux thèmes pourraient être abordés concernant les relations entre les banques et leurs clients. Il pourrait être, à cet égard, utile de compléter les mesures législatives adoptées récemment, en matière de publicité du crédit et d'information des emprunteurs, par l'adoption, en concertation avec les organisations de consommateurs, d'un code de bonne conduite des établissements de crédit et assimilés.

Trois points pourraient être plus particulièrement explorés :

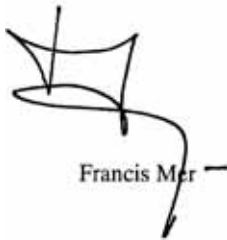
- un bilan de la mise en œuvre des mesures adoptées en matière de lisibilité des relevés de compte, en particulier en matière de crédit renouvelable ;
- la faisabilité d'une présentation claire des frais bancaires tarifés à la clientèle par les établissements de crédit ;
- une mise à jour des modèles types des offres de crédit préalables prévues à l'article L. 311-8 du code de la consommation et définis à l'article R. 311-6. Cette mise à jour, qui constitue un travail important, s'impose car certains modèles types datent de 1978.

Depuis bientôt un an, toute personne dont le compte bancaire est saisi peut obtenir la mise à disposition immédiate du solde bancaire insaisissable (SBI). Il serait intéressant que le Comité consultatif dresse un bilan de la mise en œuvre de cette mesure.

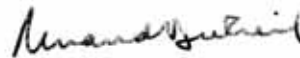
Enfin, il serait souhaitable qu'une étude puisse être confiée au comité consultatif et à son secrétariat, portant sur les enjeux économiques et sociaux de l'industrie bancaire. Le CNCT se voyait confier des études de portée générale. Il convient que le Comité consultatif, qui hérite d'une partie des attributions du CNCT, engage des travaux de même envergure afin d'affirmer son rôle d'analyse et de prospective. Cette étude devrait souligner les enjeux du secteur bancaire vu comme une industrie et la proximité des enjeux avec les autres secteurs économiques (emploi, investissements ...).

De même, l'élaboration d'une pédagogie pour une utilisation adaptée du compte bancaire et des moyens de paiement à la disposition des jeunes apparaît nécessaire. Ce sujet délicat appelle des réflexions pesées et concertées.

En vous remerciant, Monsieur le Président, pour le travail accompli par vous-même et par l'ensemble des membres du Comité consultatif et son secrétariat, nous vous prions de croire à l'assurance de nos sentiments les meilleurs.



Francis Mer



Renaud Dutreil



LE PRÉSIDENT

Paris, le 14 décembre 2004

Monsieur le Professeur,

Le système bancaire français, comme ses homologues étrangers, connaît, depuis quelques années, une très profonde mutation. Le mouvement général de libéralisation économique et financière, à l'échelle mondiale, a profondément modifié les conditions d'exploitation de l'industrie bancaire.

Cette mutation s'est accomplie dans un environnement technologique en permanente évolution et le cadre législatif et réglementaire de l'activité bancaire s'est lui-même transformé pour accompagner ce processus continu de modernisation des pratiques bancaires.

Le ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie a confié au CCSF la réalisation d'une étude sur les enjeux économiques et sociaux de l'industrie bancaire française. Dans le cadre de cette mission, je souhaiterais que vous acceptiez de constituer et de présider le comité de pilotage de cette étude. Celle-ci devrait souligner les enjeux du secteur bancaire vu comme une industrie et la proximité des enjeux avec les autres secteurs économiques (emploi, investissements, etc.).

Pour mener à bien cette mission, vous pourrez naturellement prendre les contacts nécessaires avec les acteurs concernés, en particulier les établissements de crédit et les associations de consommateurs. Madame Christine Bardin, Adjointe du Secrétaire général du CCSF, assurera les fonctions de rapporteur du comité de pilotage. Je vous remercie de bien vouloir me remettre votre rapport avant la fin du mois de juin 2005.

Je vous prie de croire, Monsieur le Professeur, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.

Emmanuel CONSTANS

Monsieur Olivier PASTRÉ

Membre du Comité consultatif du secteur financier

Composition du comité de pilotage

Président

Olivier PASTRÉ

Professeur à l'Université de Paris VIII

Rapporteurs

Christine BARDINET

Secrétaire générale adjointe

Comité consultatif du Secteur financier

Xavier PAYET

Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie

Direction générale du Trésor et de la Politique économique

Membres

Guillaume ALMERAS

Directeur général CYSFYS

Patrick ARTUS

Directeur de la Recherche économique

IXIS – CIB

André BABEAU

Professeur honoraire à l'Université de Paris IX

Conseiller scientifique au BIPE

Marie-Anne BARBAT-LAYANI

Sous-directrice

Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie

Direction générale du Trésor et de la Politique économique

Lucien BERNADINE

Secrétaire général

Comité consultatif du Secteur financier

Jean-Paul BETBÈZE

Directeur des Études économiques
Chef économiste
Crédit agricole SA

Christian de BOISSIEU

Professeur à l'Université de Paris I
Président du Conseil d'Analyse économique

Michel CASTEL

Directeur des Établissements de Crédit et des Entreprises d'Investissement
Banque de France

Frédéric CHERBONNIER

Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie
Direction générale du Trésor et de la Politique économique

Philippe CITERNE

Directeur général délégué
Société générale

Charles CORNUT

Président du directoire
Fonds de garantie des dépôts

Pierre Olivier COUSSERAN

Directeur des Études et Statistiques monétaires
Banque de France

Sylvain de FORGES

Directeur des Opérations financières
Véolia Environnement

Benoît JOLIVET

Médiateur auprès de la Fédération bancaire française

Jean-Pierre MOUSSY

Membre honoraire du Conseil économique et social

Danièle NOUY

Secrétaire général
Commission bancaire

Jean-Paul POLLIN

Professeur à l'Université d'Orléans
Directeur de l'École doctorale en Sciences de l'homme et de la société
Faculté de Droit, d'Économie et de Gestion (Orléans)

Hervé SITRUK

Directeur général
Mansit

Blanche SOUSI

Professeur des Universités
Chaire Jean Monnet
Droit bancaire et monétaire européen
Université Jean Moulin Lyon 3

Marc-Olivier STRAUSS-KAHN

Directeur général des Études et des Relations internationales
Banque de France

Yves ULLMO

Conseiller-Maître honoraire
Cour des Comptes

Gilles VAYSSET

Secrétaire général
Comité des Établissements de Crédit et des Entreprises d'Investissement
Comité consultatif de la Législation et de la Réglementation financières

Philippe WAHL

Directeur général
Groupe Havas

Introduction

L'objectif de ce rapport est d'éclairer les défis qu'aura à relever l'industrie bancaire française à l'horizon des dix prochaines années.

L'industrie bancaire est au cœur du processus de Lisbonne, qui vise à faire de l'Europe un centre incontesté de l'économie de la connaissance, pierre angulaire de la croissance du XXI^e siècle. L'industrie bancaire française a un rôle déterminant à jouer dans ce processus. En France, cette industrie s'est considérablement modernisée au cours des vingt dernières années. Elle a continué à créer des emplois et dispose aujourd'hui d'un positionnement concurrentiel à l'échelle mondiale qui lui est (et nous est donc en tant que citoyens français) tout à fait favorable. La participation de l'industrie bancaire française à la réalisation des objectifs de Lisbonne dépendra de sa capacité à relever les défis qui sont lancés à toutes les banques pour la décennie à venir. Ces défis tiennent aussi bien à l'évolution des formes que prendront les risques bancaires qu'à la nécessaire adaptation de l'offre bancaire à l'évolution permanente des besoins de ses différentes clientèles, et qu'à l'amélioration de son positionnement concurrentiel.

Ce sont ces défis à dix ans que ce rapport s'efforce d'éclairer, en essayant, pour ce faire, de mieux cerner ce qu'est devenue la banque aujourd'hui.

Réalité protéiforme dont les limites et les contours sont parfois difficiles à cerner avec précision, le secteur bancaire ne peut se traiter sans procéder à des choix. Ceux ayant inspiré le présent rapport sont les suivants :

- offrir le panorama le plus complet possible des activités et des métiers bancaires, en s'efforçant de conjuguer les angles de vue en termes d'impacts économiques et sociaux ;
- prendre pour guide, à cet effet, le périmètre de métiers des établissements de crédit français et eux seuls, en n'évoquant qu'incidemment, les questions beaucoup plus larges comme celle, par exemple, de la politique monétaire, et en ne présentant qu'incidemment certaines activités connexes faisant

appel à des intervenants et à des savoir-faire, extérieurs au monde bancaire. Les activités de crédit greffées sur celles des compagnies d'assurance, des enseignes de la grande distribution ou des constructeurs automobiles, la diversification de certains établissements financiers dans les domaines de la santé ou de l'immobilier, le capital-développement et le capital-risque, ainsi que les activités d'une multitude de véhicules d'investissement ne disposant pas du statut bancaire, n'ont pas fait l'objet d'une présentation spécifique détaillée dans ce rapport ;

– présenter les évolutions que connaît le secteur bancaire en termes d'enjeux stratégiques, notamment dans le contexte d'une concurrence européenne et mondiale. Sous ce dernier aspect, on ne peut que souligner le manque d'outils d'analyse appropriés aptes notamment à éclairer l'action des pouvoirs publics. La description des activités bancaires reste de nos jours essentiellement comptable et laisse assez largement dans l'ombre les enjeux industriels, commerciaux et sociaux des différents métiers bancaires. En regard, l'élaboration du présent rapport aura été animée par le double souci de fournir de tels éclairages sur l'ensemble du paysage bancaire et d'en rendre la compréhension accessible à un large public.

En raison des délais relativement brefs fixés à cette mission, ce rapport n'a pas pu s'appuyer sur des recherches académiques originales et s'est donc principalement nourri de l'audition de très nombreux acteurs (trente-neuf au total dont la liste figure en annexe I) participant directement à la vie de l'industrie bancaire française.

Le plan de ce rapport reprend tout naturellement les deux objectifs fixés dans la lettre de mission.

1) La première partie est consacrée à la définition du rôle joué aujourd'hui par les banques dans l'économie française. L'industrie bancaire fait souvent l'objet de critiques et sa présentation véhicule trop souvent des idées fausses. L'objectif a été de donner ici la vision la plus précise à ce jour, compte tenu des informations disponibles, de ce qu'est l'industrie bancaire française et de son rôle dans l'économie.

2) La deuxième partie, plus prospective, s'efforce d'éclairer les nombreux défis qu'aura à relever l'industrie bancaire française dans les dix ans à venir. Notre souci a été, sur ce point, non pas de porter des jugements, mais d'ouvrir le débat et, face à l'incertitude de toute réflexion prospective, de permettre aux décideurs privés et publics de faire, en toute connaissance de cause, les choix qui, nécessairement, vont s'imposer à eux.

Première partie

La banque, un agent économique de premier plan

Sans les banques, pas de marchés financiers et des entreprises exposées à de très gros risques, en matière de change par exemple. Pas d'épargne, mais des bas de laine. Pas de moyens de paiement et pas de crédits. Moins d'emplois, surtout pour les femmes, car plus d'un salarié de la banque sur deux est une femme. Moins de technologies et, au total, beaucoup moins de croissance économique.

Le secteur bancaire demeure mal connu en France, du grand public comme des acteurs économiques et politiques. Il n'est pas reconnu à la hauteur du rôle économique et social (3 % du PIB, 419 000 salariés) qu'il remplit, alors même que les banques françaises sont performantes. Ce secteur a connu des mutations considérables au cours de ces dernières années, tant du point de vue de ses structures que de ses activités. Si les banques communiquent beaucoup sur leur offre commerciale, elles ont peu développé, au niveau de la profession, de discours sur la place de leur activité dans la société. Elles restent comme un monde à part, somme toute encore assez opaques.

De fait, si de nombreuses informations sont disponibles sur les banques, en France comme en Europe, elles sont souvent fragmentaires, incomplètes et diffuses, malgré ou peut-être à cause du grand nombre d'intervenants qui les rassemblent (Banque de France, Commission bancaire, BCE/SEBC, Fédération bancaire française – FBF, Association française des banques – AFB...). De plus, ces informations sont, pour l'essentiel, collectées et organisées à des fins monétaires ou prudentielles et sur une base comptable et non selon une logique de métiers et de marchés. Elles n'éclairent dès lors qu'imparfaitement le pilotage stratégique du secteur.

Il convient donc en premier lieu de souligner l'intérêt qu'il y aurait à améliorer, tant au plan national qu'europpéen, l'organisation et la diffusion de l'information concernant les établissements financiers et le secteur bancaire en tant que tel. Cela contribuerait certainement à mieux faire connaître le monde bancaire des agents économiques et de la société dans son ensemble, tandis qu'un travail sur l'image de la profession devrait également être engagé d'un point de vue général, afin de faire prendre conscience des rôles que la banque remplit, au-delà de l'impression immédiate, trop souvent défavorable, qu'elle continue de susciter.

Ces remarques formulées, le présent rapport s'attachera en premier lieu à relever, de manière synthétique, mais le plus exhaustivement possible, les déterminants fondamentaux de la dynamique de l'industrie bancaire d'aujourd'hui : les mutations qu'elle connaît, les services qu'elle rend à la société, son organisation industrielle et les services sécurisés qu'elle offre. À cet effet, il convient d'abord de donner quelques ordres de grandeur sur l'activité bancaire.

1. Une industrie en mutation permanente

Alors que les rapprochements bancaires les plus spectaculaires restent sans doute à venir au niveau international, et particulièrement européen, leur masse et leur taille caractérisent déjà de manière déterminante les principaux acteurs d'un marché désormais mondial. Là est en effet la principale nouveauté : depuis quinze ans, le marché bancaire tend à devenir global. Certes, toutes les activités bancaires ne sont pas encore concernées au même titre. Mais, longtemps après les principales industries manufacturières et de services, la banque est en train d'atteindre le stade d'un marché unifié au niveau mondial. Un marché au sein duquel les mutations sont très rapides et où les rangs commencent à être âprement disputés, tant la taille représente, pour de nombreux métiers bancaires, un enjeu déterminant.

Depuis quinze ans, l'industrie bancaire est une industrie de plus en plus mondialisée. Pour décrire ce phénomène, il convient de donner d'abord quelques ordres de grandeur, français et internationaux, qui permettent de situer les enjeux en termes de rentabilité et de concurrence, aux niveaux mondial et européen, tout en soulignant la part qu'occupent désormais dans le monde bancaire les outils industrialisés.

a. Quelques ordres de grandeur sur le secteur bancaire français et ses concurrents européens

Le secteur bancaire français englobe plusieurs groupes figurant parmi les plus grandes banques mondiales.

Agrégés, les bilans des banques françaises représentaient 4 390 milliards d'euros fin 2004, soit l'équivalent de 2,7 fois le produit intérieur brut français. Dans ce total, aucun acteur n'est véritablement dominant, sept groupes se partagent environ les trois quarts des activités : le Crédit agricole-LCL, BNP Paribas, la Société générale, le Crédit mutuel-CIC, La Banque postale ainsi que les caisses d'épargne et le groupe des Banques populaires en cours de rapprochement.

À l'échelle nationale, ces sept grands réseaux gèrent 80 % des 69 millions de comptes courants et des 145 millions de comptes à terme ou sur livret que l'on peut recenser en France. Au niveau local, les offres sont souvent plus concentrées : à titre d'exemple, dans quinze départements, le groupe Crédit agricole fournit ainsi à lui seul la moitié des crédits.

Les trois premières banques françaises (Crédit agricole, BNP Paribas et Société générale) se classent parmi les vingt-cinq plus grandes banques du monde, selon tous les principaux critères usuels (taille des bilans, fonds propres *Tier One*¹, capitalisation boursière). Seuls les sec-

1. *Capital social plus réserves.*

teurs bancaires américains, britanniques et japonais disposent d'un nombre comparable d'entrées dans ces classements ¹.

Toutefois, l'ordre de ces classements risque d'évoluer sensiblement dans les années à venir, si le mouvement actuel de fusions et d'acquisitions transfrontières se poursuit (Santander et Abbey National, Unicredito et HVB, BNP Paribas et BNL, MTFG et UFJ au Japon, ABN/Antonveneta...). Par ailleurs, les trois premières banques françaises étaient nettement distancées en Europe sur d'importants critères en 2005 : si BNP Paribas et le Crédit agricole sont respectivement les 6^e et 9^e établissements européens en termes de résultats nets, et si le Crédit agricole est 2^e et BNP Paribas 5^e pour l'importance des fonds propres et la taille de bilan, les comparaisons sont nettement moins flatteuses en termes de rentabilité financière ² (« *return on equity* » – ROE) : la Société générale est 26^e, BNP Paribas 35^e et le Crédit agricole 63^e, ainsi qu'en termes de coefficient d'exploitation : Dexia, la première française est 33^e, BNP Paribas 44^e, le Crédit mutuel 50^e et la Société générale 72^e. En termes de PNB ³, les premiers établissements français sont nettement distancés, par la Deutsche Bank, ou par l'UBS. Par ailleurs il convient de noter que les capitalisations boursières de BNP Paribas (8^e en Europe) et de la Société générale (14^e en Europe) ne représentent respectivement qu'un quart et un cinquième de celle de Citigroup, et 37 % et 30 % de celle de Bank of America.

Les banques n'en occupent pas moins une place essentielle dans une économie française qui reste financièrement assez largement intermédiée. En effet, les banques jouent un rôle majeur dans le financement de l'économie : la plupart des agents non financiers ont principalement recours au secteur bancaire pour se financer. À la fin 2005, les crédits bancaires à la clientèle représentaient, en France, près de 1 500 milliards d'euros, soit l'équivalent de plus de 80 % du PIB.

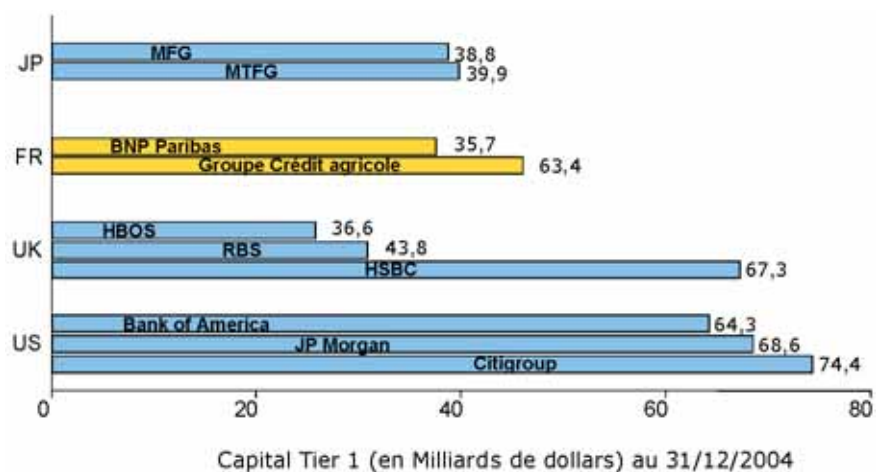
Une telle situation n'est pas celle des États-Unis, où beaucoup d'entreprises ont directement recours aux financements de marché, à travers l'émission de titres (obligations ou titres de créances négociables) ou à la Bourse. À l'extrême, Google présente le profil d'une entreprise qui n'a pas eu recours aux banques pour se développer. Elle ne porte, en effet, pratiquement pas d'endettement et a distribué ses premières actions *via* Internet.

1. Les secteurs néerlandais, allemands, chinois et suisses sont également présents, mais avec un nombre d'entrées plus réduit.

2. La portée de ce classement doit cependant être relativisée dans la mesure où l'échantillon inclut des banques de petite taille dont les performances sont très différentes de celles des majors mondiales.

3. Produit net bancaire. Il représente pour les banques l'équivalent du chiffre d'affaires, soit le solde entre les intérêts perçus, les revenus de titres, les commissions reçues et les autres produits d'exploitation, d'une part, et les intérêts et les commissions versés d'autre part.

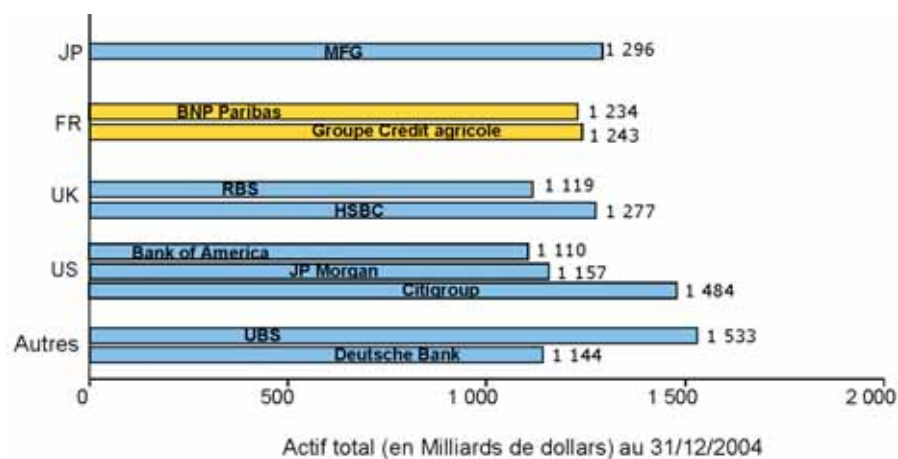
Les dix plus grands groupes bancaires mondiaux en termes de fonds propres



Source : Fitch Ratings, The Banker et données des établissements

Note : MFG (Mizuho Financial Group), MTFG (Mitsubishi Tokyo Financial Group), HBOS (Halifax Bank of Scotland), RBS (Royal Bank of Scotland).

Les dix plus grands groupes bancaires mondiaux en termes de taille de bilan



Source : Fitch Ratings, The Banker et données des établissements

En France, le taux d'intermédiation bancaire (au sens étroit) baisse significativement depuis le début des années quatre-vingt-dix (il est passé de près de 55 % à environ 40 % aujourd'hui). Mais, même en ce qui concerne les plus grosses entreprises qui ont le plus recours au financement de marché, les banques restent des partenaires incontournables, leur fournissant les moyens d'accéder aux marchés financiers (émission et placement primaires, animation du marché secondaire, introduction en bourse, gestion, distribution et conservation des titres). BNP Paribas est ainsi le deuxième établissement européen pour les émissions obligataires en euros.

Quant à l'épargne, le secteur bancaire occupe, au travers de filiales spécialisées, une place de premier plan dans l'assurance-vie et dans la gestion d'actifs. L'épargne financière des ménages atteignait environ 2 900 milliards d'euros à la fin septembre 2005 ¹, soit l'équivalent de 2,6 années de leur revenu brut disponible. Une grande partie de cette épargne est collectée et gérée par les banques, soit directement (dépôts, comptes sur livret), soit au travers de filiales de gestion d'actifs (OPCVM) et d'assurance-vie.

Évolution du taux d'intermédiation bancaire en France (1994-2004)

Le taux d'intermédiation bancaire représente la part prise par les établissements de crédit résidents ² dans l'encours global des financements accordés aux agents non financiers résidents (ANF) ³. Si l'on s'en tient à la part des crédits octroyés par ces établissements, il s'agit d'un taux d'intermédiation au sens étroit. Lorsque l'on prend également en compte les placements réalisés par ces mêmes établissements en titres émis par les ANF (actions, obligations ou titres de créance négociables), il s'agit d'un taux d'intermédiation au sens large. Par construction, la différence entre le montant total des financements reçus par les ANF résidents et les financements intermédiés par les établissements de crédit résidents correspond aux financements consentis soit par les autres intermédiaires financiers (sociétés d'assurance, OPCVM) – très majoritairement sous forme de placements en titres émis par les ANF –, soit par les ANF eux-mêmes, soit enfin par des agents non-résidents (financiers ou non financiers).

1. Source : Banque de France – Tableaux de financements et de placements -3^e trimestre 2005.

2. Une analyse complémentaire, publiée dans le Bulletin de la Banque de France, est également disponible pour ce qui concerne les taux d'intermédiation relatifs aux financements consentis par l'ensemble des institutions financières résidentes (hors auxiliaires financiers) : établissements de crédit, OPCVM et sociétés d'assurance.

3. ANF : sociétés non financières (SNF), ménages y compris les institutions sans but lucratif au service des ménages, administrations publiques (APU).

Le mode de calcul de ces taux d'intermédiation reprend largement l'approche naguère suivie par l'ancien Conseil national du crédit et du titre (CNCT)¹. Les calculs sont désormais réalisés, pour l'essentiel, à partir des comptes nationaux financiers trimestriels établis par la Banque de France.

Les taux d'intermédiation, au sens étroit comme au sens large, ont sensiblement diminué au cours des dix dernières années. Entre 1994 et 2004, ils sont ainsi tombés respectivement de 54 % à 39,5 % et de 61,6 % à 45,5 %. Après avoir pris un tour assez prononcé jusqu'à la fin des années 1990, cette tendance baissière s'est toutefois interrompue depuis 2001, sous l'effet notamment de l'accélération de la croissance des crédits aux ménages, et en particulier des crédits à l'habitat.

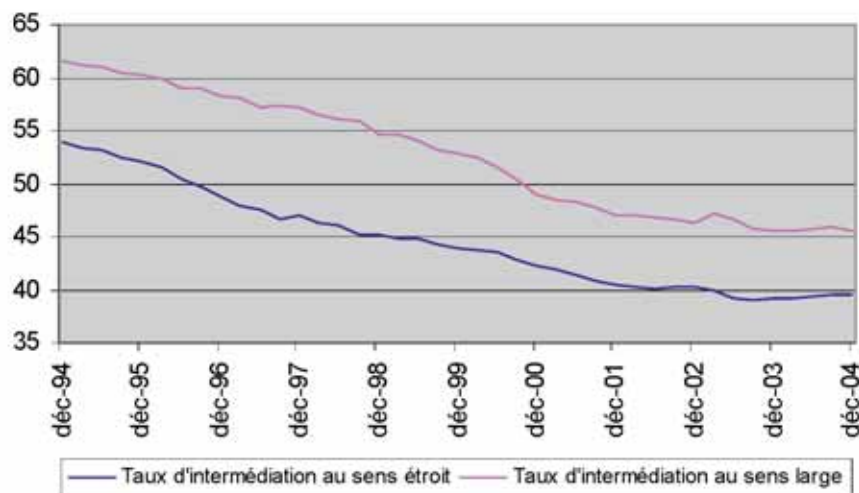
Le repli du taux d'intermédiation au sens étroit témoigne du recours accru des SNF et des APU aux financements de marché sur la période. Pour autant, ce recul ne reflète pas une extension du rôle des secteurs résidents non financiers dans le financement non intermédié de l'économie. Leurs flux de placements en titres sont en effet restés relativement limités. En outre, la part des financements de marché apportés par les intermédiaires financiers résidents autres que les établissements de crédit a diminué : après avoir un temps augmenté pour passer de 14,6 % en 1994 à 18,2 % fin 1998, elle s'est inscrite depuis lors en baisse régulière pour revenir à 13,3 % en 2004.

En fait, le principal facteur explicatif de la baisse du taux d'intermédiation, au sens étroit comme au sens large, tient avant tout à l'importance croissante des financements de marché apportés par les non-résidents, dont les flux d'investissement portent sur toutes les catégories de titres. Ce phénomène explique également que le taux d'intermédiation au sens large ait davantage diminué que le taux d'intermédiation au sens étroit.

Le déclin relatif du rôle des établissements de crédit dans le financement des ANF résidents doit toutefois être mis en regard du fort développement sur la période de leurs flux d'achats de titres étrangers et de prêts au reste du monde. La baisse du taux d'intermédiation témoigne ainsi, dans une large mesure, d'un double mouvement d'internationalisation des opérations des établissements de crédit et des financements reçus par les ANF résidents.

1. NB : seul le solde net des actions émises par les SNF et émises par d'autres SNF est désormais pris en compte dans les financements, le développement des participations internes au secteur correspondant plus à un mouvement de structuration des groupes qu'à l'apport de ressources nouvelles. Cela constitue la principale innovation méthodologique par rapport à l'approche du CNCT.

Taux d'intermédiation bancaire (en pourcentage)



Source : Banque de France – SESOF (2005)

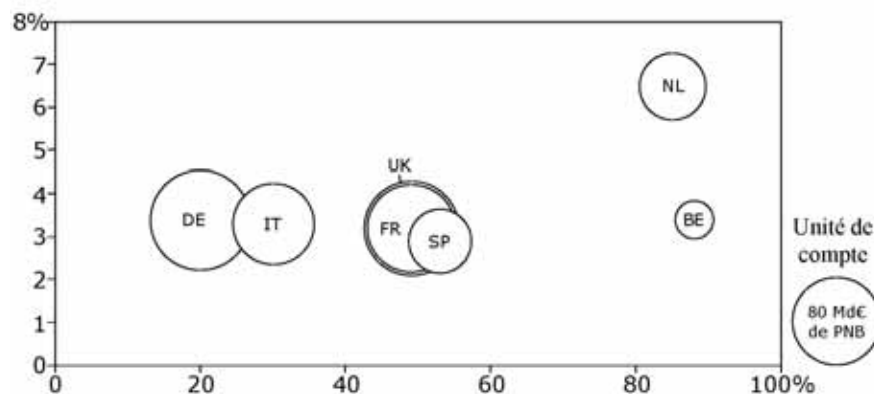
Au total, plus que les pays anglo-saxons, la France reste, comme les autres pays d'Europe continentale, un pays d'intermédiation bancaire. Le poids de la valeur ajoutée de « l'intermédiation financière » dans le produit intérieur brut français – correspondant pratiquement à l'activité des banques (hors Banque postale) dans les statistiques de la Comptabilité nationale – était de 2,9 % en 2003. Par comparaison, la valeur ajoutée du secteur des assurances était, elle, de 1,1 %.

L'industrie financière dans son ensemble (banques, assurances, fonds d'investissement) représente 4,5 % du PIB, soit un taux largement supérieur à l'industrie agroalimentaire, l'industrie automobile ou l'énergie. Elle représente également 4,7 % de la population active au plan national (700 000 emplois en 2004, source Paris Europlace).

Quant aux frais d'exploitation du secteur bancaire rapportés au PIB, ils sont très proches pour l'ensemble des pays européens (3,2 %), à l'exception des Pays-Bas, contre, il convient de le noter, seulement 2,5 % aux États-Unis. Au vu de la diversité des structures des marchés bancaires en Europe, cette similitude invite à considérer que les frais d'exploitation ne dépendent pas particulièrement, en Europe, du degré de concentration du secteur.

Les coûts des banques européennes dans les PIB nationaux

Ratio coûts/PIB en 2003



Part de marché 2001-2003 des cinq principaux établissements (1)

(1) Estimation AT-Kearney sur la base des tailles de bilan.

Sources : OCDE Bank Profitability 2004, BCE, AT-Kearney

b. Une nécessaire rentabilité

La nécessité de dégager une rentabilité forte et surtout stable

Une rentabilité significative est, pour le secteur bancaire, un élément déterminant de stabilité. Les autorités de supervision suivent ainsi de très près les acteurs dont les opérations ont des coefficients d'exploitation excessifs.

Les bénéfices constituent la première source de renforcement des structures financières et donc du développement des activités bancaires, puisqu'ils permettent, d'une part, de couvrir une partie des risques par la constitution de réserves et de provisions et, d'autre part, d'accroître les fonds propres, lesquels, à leur tour, permettent d'affronter les chocs économiques et financiers auxquels les établissements peuvent être exposés, protégeant ainsi leurs déposants et créanciers.

Plus encore, intervenant sur des marchés de plus en plus globaux et devant se préparer à affronter une vive concurrence internationale, les banques sont désormais obligées de privilégier certaines activités contracycliques. Beaucoup se sont ainsi résolument réorientées vers la banque de détail, les banques anglaises, tout particulièrement. Tandis que, à la recherche de sources de revenus stables et de long terme, ayant un effet de lissage tant sur les cycles économiques que sur les indices des placements qu'ils peuvent proposer, certains établissements, n'hésitent pas à investir aujourd'hui dans certains types d'infrastructures (aéroports notamment) et à s'intéresser au développement des partenariats publics privés, apparus il

y a une quinzaine d'années dans les pays anglo-saxons. Sur ce dernier marché, les deux premiers établissements internationaux sont français : Dexia et la Société générale.

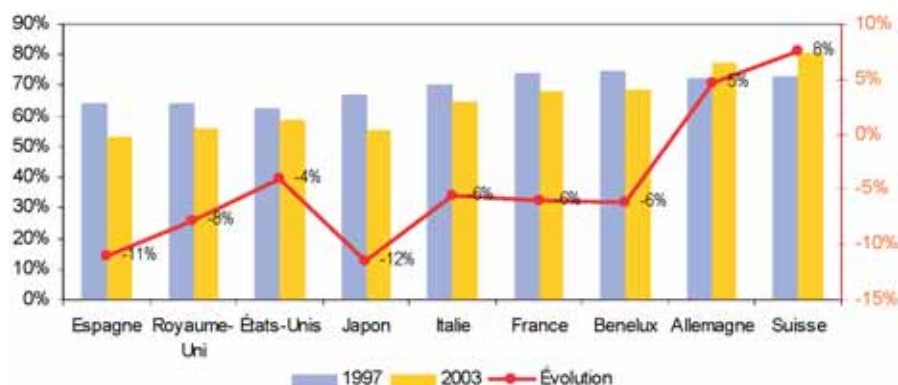
Les efforts de rentabilité des banques européennes

Les banques françaises sont rentables (résultat net du secteur de 22,5 milliards d'euros en 2004 selon la Commission bancaire) mais d'autres le sont davantage en Europe (aux Pays-Bas, au Royaume-Uni et en Espagne, en particulier sur les cinq dernières années).

Selon Fitch Ratings, le rendement économique des fonds propres¹ des banques françaises avoisinait les 13 % en 2004, contre respectivement 16 % et 17 % aux Pays-Bas et au Royaume-Uni. La portée de cet indicateur doit cependant être relativisée, dans la mesure où il pénalise les banques qui, comme les établissements français, mènent des politiques plus actives qu'ailleurs de renforcement de leurs fonds propres.

Par ailleurs, si les banques françaises présentent des coûts d'exploitation en proportion de leur PNB nettement plus élevés (65 % en moyenne) que leurs consœurs espagnoles (53 %) et britanniques (57 %), il convient de souligner que les marchés bancaires anglais et espagnols sont très concentrés et considérés comme peu concurrentiels ; cela leur permet de pratiquer des niveaux de marges de crédit et de commissions sensiblement plus élevés qu'en France, allégeant à due proportion le poids relatif des charges d'exploitation. Largement concentrés sur les activités de banque de détail, les établissements espagnols et britanniques regroupent par ailleurs des métiers moins diversifiés que les banques françaises dont les coefficients d'exploitation ont toutefois baissé dans des proportions considérables au cours des dix dernières années.

Évolution des coefficients d'exploitation



Méthodologie : Agrégation dans chaque pays des principaux groupes en termes de fonds propres (*tier one*) selon le classement « The BANKER » (juillet 2005).
Source : Bankscope (2005).

1. Ratio entre le résultat net et les fonds propres comptables.

L'évolution du contexte macroéconomique a contribué à la bonne rentabilité des banques françaises

Le mouvement prononcé de baisse des taux d'intérêt à court et à long termes, et la diminution du coût du risque, ont été déterminants dans l'évolution de la rentabilité des banques françaises ces cinq dernières années. Ces deux facteurs ont permis aux banques de développer fortement leur offre de crédit (notamment sous forme de prêts à l'habitat) sans, pour l'instant du moins, voire augmenter leurs encours de créances douteuses. Cela a permis de compenser le manque à gagner, provoqué par la baisse des taux, sur le recyclage des dépôts à vue de la clientèle qui, en France, n'ont pas été rémunérés jusqu'en mars 2004 (et qui restent marginalement rémunérés à ce jour).

Sur le marché des crédits, une vive concurrence s'est ainsi développée entre les banques. Même sur des emplois longs tels que les prêts immobiliers, celle-ci a exercé une forte pression à la baisse sur les marges d'intérêt, car le crédit à l'habitat est devenu en France, ces dernières années, essentiellement un produit d'appel permettant aux banques d'attirer de nouveaux clients. Dès lors, à l'exception du groupe des caisses d'épargne, les commissions perçues pour le traitement des diverses opérations représentent désormais plus de la moitié du PNB de toutes les grandes banques françaises à réseau. Ce renversement en faveur d'une rémunération moins sujette à l'évolution de la courbe des taux a été activement favorisé par les établissements de crédit, avec un empressement qui a suscité d'assez vives critiques chez leurs clients, quant à la justification et à la transparence des frais ainsi facturés.

Des tensions structurelles continuent pourtant de peser sur la rentabilité des banques françaises

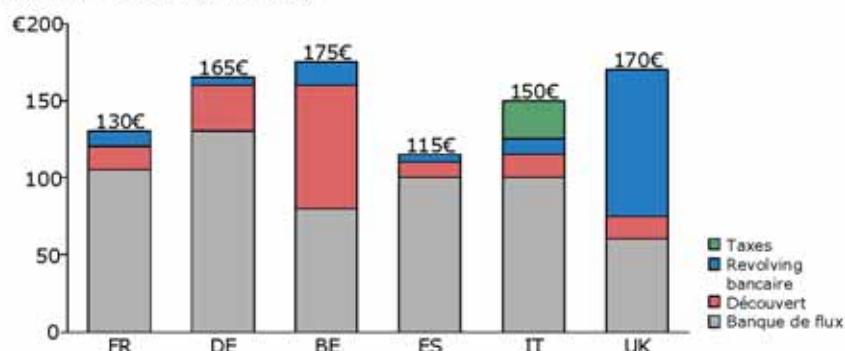
Le secteur bancaire français peut être jugé concentré dans la mesure où il n'existe quasiment plus de banques indépendantes de petite ou de moyenne taille. Contrairement à une idée généralement reçue, une vive concurrence s'exerce néanmoins entre les sept premiers groupes sur l'ensemble des métiers, dans la banque de détail en particulier, aucun ne pouvant se prévaloir d'une position dominante à l'échelle nationale.

Des études comparatives prenant en compte les différences de structure de consommation de services bancaires aux particuliers entre les pays tendent à montrer que les tarifs des banques françaises s'inscrivent dans la moyenne européenne (cf. étude Mercer 2004 ¹). La concurrence se fait principalement sur les taux des crédits immobiliers, ce qui comprime, parfois excessivement, les marges d'intérêt.

1. Étude conduite pour le compte de la Fédération bancaire française (FBF) et dont les principaux résultats ont été diffusés dans la presse.

Les dépenses des Européens pour la banque au quotidien

Frais totaux annuels de la banque
au quotidien en Europe (tarifs 2003)



Source : Étude Mercer Oliver Wyman, 2004

Or, si cela n'a pas tendu à comprimer les résultats du secteur bancaire français dans son ensemble ces dernières années, cela crée néanmoins une situation qui pourrait s'avérer dangereuse en termes de risque, les crédits distribués n'intégrant pas tous, en points de marge, le coût du risque réellement supporté par les banques. La solvabilité des banques repose ainsi de plus en plus sur leurs fonds propres, lesquels, soit injectés dans la production de crédits, soit placés ou engagés dans des opérations de croissance externe, sont également exposés à des risques ¹.

Dès 1995, le gouverneur de la Banque de France pouvait ainsi s'inquiéter publiquement de l'évolution de la concurrence entre banques en matière de taux, dès lors que ceux-ci ne paraissaient plus suffire à intégrer le coût de la ressource, les coûts opérationnels, la couverture normale du risque, ainsi qu'une rémunération minimale des fonds propres. De là, la définition d'un seuil des crédits à taux anormalement bas dit « seuil Trichet », en dessous duquel les établissements de crédit sont tenus d'informer leur conseil d'administration, leurs commissaires aux comptes et la Commission bancaire ².

Au total, un environnement bancaire a ainsi été créé en France, que beaucoup d'analystes financiers jugent moins favorable car doublement exposé à une faible rémunération des crédits et aux fortes contraintes

1. Il est à noter que cette notion de liquidité des fonds propres n'est pas particulièrement mise en avant par la réglementation prudentielle s'appliquant à la maîtrise des risques bancaires, notamment en regard du profil de plus ou moins long terme des actifs.

2. Le « seuil Trichet » est défini comme un taux inférieur à celui d'un placement sans risque (Bons du Trésor, OAT) de même durée + 60 points de base pour un crédit remboursable in fine ou 80 points de base pour un crédit amortissable (Instruction 95-03 de la Commission bancaire, modifiée par l'Instruction 98-03).

en matière de lutte contre le surendettement, sans présenter de perspectives immédiates de rapprochements entre groupes, à l'exception du projet de rapprochement GCE – GBP dans Natixis, du fait notamment du statut particulier des établissements mutualistes. Cela explique sans doute pour partie le fait que les banques françaises affichent une valorisation boursière légèrement inférieure à celle de leurs homologues d'autres pays. Les trois premières banques françaises (CASA, BNP Paribas, Société générale) sont valorisées (au 7 avril 2006) à environ onze fois les résultats 2006 attendus, moyenne comparable à celle des cinq premières banques anglaises mais inférieure à celle du top 3 espagnol (environ treize fois). C'est là encore un élément de fragilité concernant toute opération de croissance externe par échange de titres en Europe, même si ce handicap, majeur au début des années 2000, tend à se réduire actuellement.

En termes de rentabilité des fonds propres ou ROE, les banques françaises se situaient toutes en 2004 à un niveau légèrement inférieur à la moyenne des entreprises du CAC 40 (15,4 %), à l'exception de la Société générale (16,4 %) et de Dexia (16,3 %). Ces chiffres sont à comparer avec les ratios de certaines banques britanniques comme Lloyd TSB (23,7 %) ou Alliance Leicester (25,3 %)...

c. Des métiers bancaires de plus en plus différenciés

Il n'est plus possible aujourd'hui de parler de « la » banque, comme d'une activité unique, tant les métiers bancaires sont différenciés.

On peut schématiquement distinguer :

- les activités de banque de détail (particuliers, professionnels, petites entreprises) ; les services financiers spécialisés (crédit à la consommation, affacturage, bancassurance) et les services non financiers (immobilier, location de véhicules, de matériel informatique, etc.), qui complètent les offres de la banque de détail,
- les activités de banque d'entreprises (moyennes et grandes), désignée comme banque de finance et d'investissement (BFI),
- la « banque privée », dédiée à la gestion de fortune,
- les activités sur les marchés financiers,
- les activités de banque d'affaires (fusions-acquisitions, introductions en bourse et marché primaire actions),
- les activités de capital-risque, capital-développement, LBO (« *leveraged buy-out* »),
- les activités de gestion d'actifs, qui regroupent différentes formes de gestion (OPCVM ou mandats de gestion), et celles de conservation des titres.

Cette décomposition des différents métiers bancaires n'est pas seulement formelle. Elle témoigne du fait que la banque, au sens traditionnel,

1. En termes de ROE, la prime en Europe paraît revenir à la Depfa Bank irlandaise : 32,9 %.

nel du terme, n'existe plus. Il fut un temps, pas si lointain, où les banques faisaient toutes à peu près les mêmes métiers et où l'analyse des comptes bancaires, et donc la supervision, étaient choses faciles. Depuis une vingtaine d'années, les banques se sont très largement diversifiées et les nouveaux marchés sur lesquels elles opèrent sont très différents les uns des autres en termes de risques, de rentabilité, de possibilité d'industrialisation, d'externalisation, d'internationalisation... Penser la banque d'aujourd'hui et, *a fortiori*, à celle de demain, comme un tout homogène, simple à définir et donc à contrôler, relève de la pure chimère. L'analyse bancaire passe aujourd'hui d'abord et avant tout par l'analyse des métiers bancaires.

d. Une concurrence mondiale de plus en plus intense

Dans la majeure partie des métiers bancaires, la concurrence n'a plus lieu au plan local ou national, mais continental ou mondial. L'exemple le plus flagrant est celui des activités sur le marché des changes et les marchés de taux qui mettent directement en concurrence les banques du monde entier. On constate également que les grandes entreprises à la recherche de financements font des appels d'offres indistinctement ouverts à toutes les banques de place ou hors place. Les mandats de gestion d'actifs sont également adjugés à l'offre la plus attrayante, sans préjudice de l'origine de l'offreur.

Au niveau des établissements bancaires, cette mondialisation de la concurrence se traduit notamment par :

- l'émergence de géants bancaires tels que Citigroup, Bank of America ou HSBC, la France ne comptant pas d'acteur de ce type, même si certains des grands groupes français (BNP Paribas et Société générale notamment) ont su s'imposer comme les acteurs dominants à l'échelle mondiale sur certains segments de marché, comme les dérivés actions ou les produits de taux ;
- le développement international d'acteurs spécialisés sur certains produits (crédit à la consommation, crédit-bail, leasing automobile...). Dans ces domaines, les banques françaises possèdent des filiales d'envergure internationale : Cetelem, filiale de BNP Paribas, et Sofinco, filiale du Crédit agricole sont ainsi les leaders européens du crédit à la consommation et ALD Automotive, filiale de la Société générale, est numéro 2 en Europe de la location de longue durée.

Seuls les métiers de banque de détail conservent, à ce jour, un cadre concurrentiel essentiellement national. La fragmentation des réglementations nationales continue en effet à rendre peu superposables les modèles bancaires nationaux. Nous reviendrons sur ce point.

e. Un marché bancaire européen destiné à être recomposé

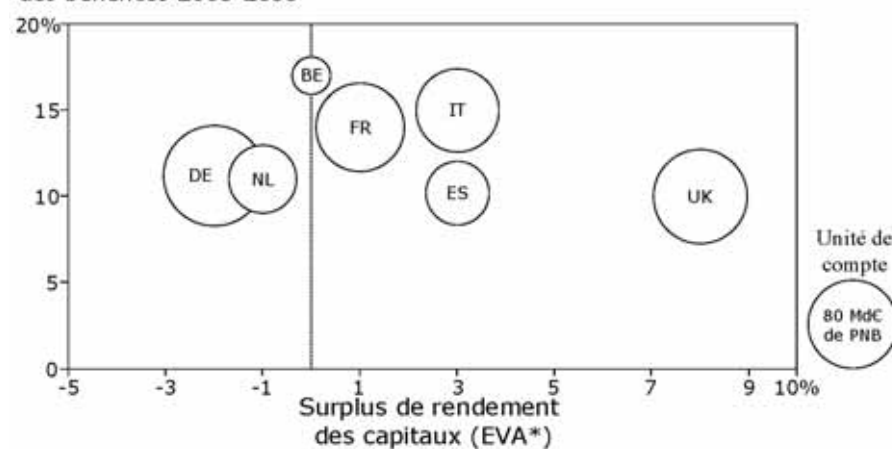
Lorsqu'on considère les forces et les faiblesses des principaux secteurs bancaires européens, les banques britanniques semblent être les

plus rentables, tandis que les banques allemandes traversent actuellement une période difficile.

Dans cet ensemble, les banques françaises occupent une position solide, avec des marges de progrès, du point de vue de la rentabilité de leurs activités.

Les écarts en matière de création de valeur entre les secteurs bancaires européens en 2003

Estimation des taux de croissance des bénéfices 2003-2008



* « Economic Value Added » ou valeur ajoutée économique. Écart entre la rémunération des fonds propres et le coût du capital.

Source : Estimations McKinsey

Le secteur bancaire allemand est caractérisé par la présence forte de caisses d'épargne et de banques détenues par les Länder, qui jouissent encore à ce jour de garanties publiques. Ces avantages créent des distorsions de concurrence qui pénalisent la rentabilité globale du secteur et ralentissent les mouvements de restructuration. Les activités de banque de détail sont ainsi particulièrement fragmentées. Des réformes sont en cours afin de restaurer progressivement un cadre plus concurrentiel. Et sous la pression de la Commission européenne, les Landesbanken ont notamment perdu les garanties données par les Länder mi-2005. On pourrait ainsi assister aux regroupements de certaines, entre elles ou avec des caisses d'épargne. Quoi qu'il en soit, les banques commerciales elles-mêmes, qui ne collectent que 20 % des dépôts, continueront sans doute d'être fragilisées pendant plusieurs années par une situation qui, par ailleurs, rend difficile le développement sur le sol allemand des banques étrangères.

Les secteurs bancaires belge et néerlandais se sont réorganisés au cours des dix dernières années autour de six acteurs (Fortis, Dexia, KBC, Rabobank, ABN-Amro, ING) dont la majorité sont des conglomérats financiers (banque et assurance). Ces banques performantes, parmi les plus innovantes en Europe, se trouvent aujourd'hui dans une période d'incerti-

tude : leurs marchés domestiques sont saturés et très concentrés, mais elles n'ont pas la taille suffisante pour se lancer dans de grands mouvements d'expansion internationale – à l'exception peut-être d'ING et d'ABN-Amro – ce qui semble les condamner à être autant de cibles pour des groupes étrangers. Cependant, leur modèle d'organisation sous forme de conglomérats n'est pas de nature à faciliter leur intégration au sein d'un grand groupe international.

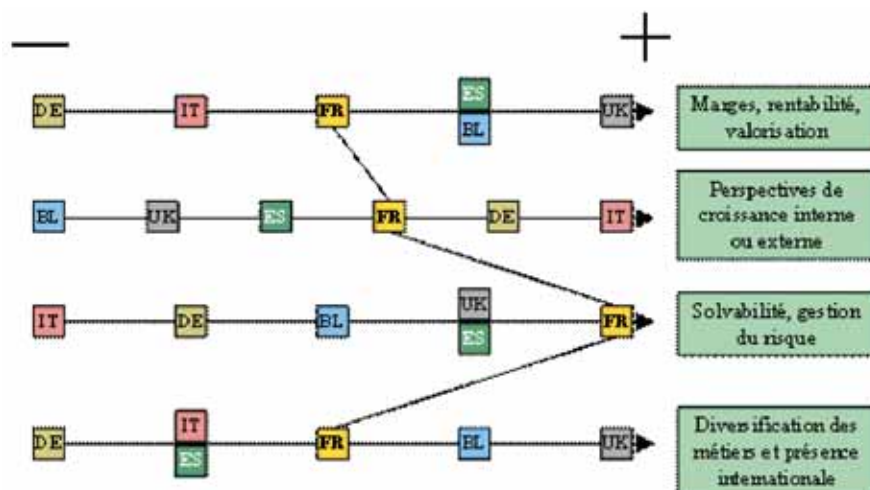
Le *secteur italien* reste très réglementé et il a accumulé un retard certain en matière d'organisation et de modernisation, en orientant principalement son développement sur le marché intérieur. L'actionnariat des banques italiennes est marqué par la présence significative de fondations (15 % du total) ainsi que par l'importance de participations croisées, qui ne facilitent pas les mouvements de réorganisation. Néanmoins, les mouvements récents tels que la prise de contrôle de HVB par Unicredito, d'Antonveneta par ABN-Amro, de BNL par BNP Paribas, marquent probablement le début d'une phase de réorganisation profonde du secteur bancaire italien, initiée avec l'extérieur.

Le *secteur bancaire espagnol* a largement profité du dynamisme économique qui a suivi l'entrée de l'Espagne dans l'Union européenne et a également été porté jusqu'à ce jour par le boom immobilier. Une concurrence intense entre les caisses d'épargne et les banques commerciales sur le marché de détail a conduit au développement de l'un des réseaux les plus denses d'Europe. Pendant le même temps, les banques commerciales ont pris des positions fortes en Amérique Latine (Santander et BBVA en particulier). Ces dernières années, les banques commerciales espagnoles se sont pratiquement toutes regroupées et réorganisées. Dès lors, les caisses d'épargne étant des fondations privées sans but lucratif et sans propriétaire légal, ce qui freine les éventuelles restructurations, les banques espagnoles se tournent vers le marché européen.

Le *secteur bancaire britannique*, enfin, est concentré autour de cinq grands groupes d'envergure internationale (HSBC, RBS, Lloyds TSB, Barclays, HBoS) qui ont su se réorganiser très tôt, à la faveur du mouvement de démutualisation engagé au milieu des années quatre-vingt. Les établissements britanniques, très rentables, sont centrés sur des activités de proximité telles que la banque de détail ou les prêts aux PME. Ils sont peu présents, en revanche, sur les métiers de banque d'investissement ou de gestion d'actifs. N'ayant que peu de perspectives de développement sur leur marché domestique, les grandes banques anglaises ont commencé à se tourner vers des opérations de croissance externe à l'étranger (HSBC avec Household aux États-Unis et le CCF en France notamment, RBS avec Citizens et Charter One aux États-Unis, Barclays avec Zaragozano en Espagne, Juniper aux États-Unis, ABSA en Afrique du Sud).

De manière synthétique, on peut considérer que, au cours des dix dernières années, les restructurations bancaires ont été très largement accomplies au plan national en Europe (à l'exception de l'Allemagne et, dans une moindre mesure, de l'Italie) et que le potentiel de développement de la plupart des industries bancaires européennes passe désormais par l'internationalisation.

Les forces et les faiblesses des principaux secteurs bancaires en Europe



Source : Positionnement d'après E. Jeffers et O. Pastré « La Très grande Bagarre bancaire européenne », mars 2005

f. La banque, une industrie de pointe

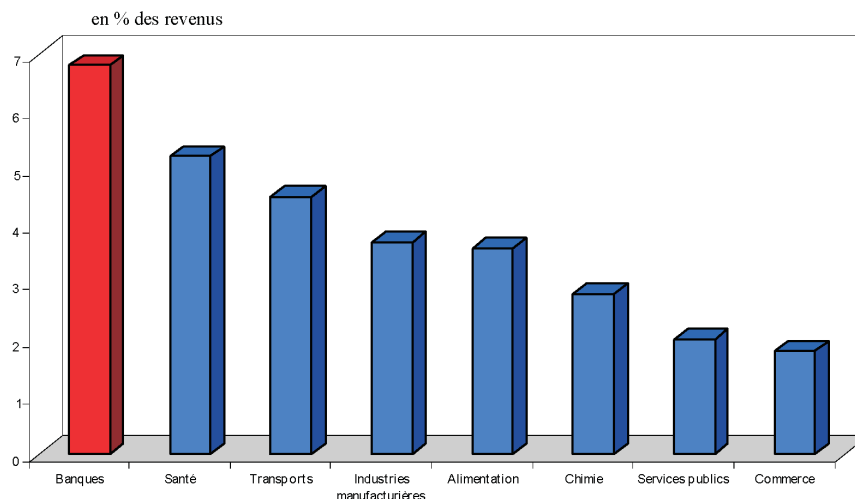
Concernant les opérations de croissance externe, le niveau d'industrialisation atteint par les différentes banques est un élément déterminant, quoique assez ignoré, dans les comparaisons internationales. Cet enjeu majeur sera traité plus avant dans la seconde partie du rapport. Il convient néanmoins d'en rappeler ici les déterminants essentiels.

Le secteur financier est sans doute celui qui fait le plus massivement appel aux technologies de l'information.

Gérant annuellement (en 2004) quinze milliards d'opérations de paiement au plan interbancaire, c'est-à-dire plusieurs centaines de milliards de données au niveau de chaque établissement, le secteur bancaire français est une véritable industrie du traitement de flux et de stocks de données. Par jour, un tel traitement représente, par banque, l'activité annuelle de gestion de données d'une grande entreprise industrielle, comme l'industrie automobile.

Ces traitements lourds s'appuient sur les technologies de pointe de l'information numérique et, de plus en plus, sur le multimédia. Le montant de la part des technologies de l'information est de l'ordre de 7 % à 10 % du PNB d'une banque de détail et peut atteindre 15 % à 20 % pour des activités de banque de marché. Les budgets technologiques des banques représentent actuellement, et depuis plus de dix ans, de 10 % à 15 % des frais généraux, dont 15 % à 20 % pour les charges de télécommunications (réseaux spécialisés d'échange de données, communications téléphoniques, Internet...).

Dépenses en matière de technologies de l'information par secteur en 2004 en Europe de l'Ouest



Source : Deutsche Bank Research (2004b)

Selon *Celent Institute* (2004), le taux de croissance annuel moyen des dépenses ou investissements technologiques des banques d'Europe de l'Ouest sera de 5,6 % jusqu'en 2008, essentiellement porté par le remplacement des systèmes centraux de nombreuses banques. Celent avançait à cet égard le chiffre de 80 milliards de dollars fin 2005 dans l'ensemble du monde, dont 24 milliards de dollars en Europe.

La gestion des traitements de masse

Si l'industrie se définit par une « production de masse », la banque est une véritable industrie à plusieurs titres :

- *Le profil de production* : c'est par la banque que, dans de nombreux pays, l'informatisation a débuté. Beaucoup attendaient alors que l'informatique rende le travail indépendant des contraintes spatiales et horaires. Or, dans les banques, l'informatisation aura plutôt poussé au regroupement des traitements en « usines ». Il y a encore quinze ans, presque chaque agence avait ses équipes de traitement propres. Il n'est pas certain qu'un tel cas de figure puisse encore être rencontré.

Les banques assurent le traitement de plusieurs millions de transactions et une continuité de service 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Dans le cadre des échanges interbancaires, le Système interbancaire de télécompensation (SIT) traite en moyenne, 47,5 millions d'opérations chaque jour pour un montant de 19,63 milliards d'euros, avec des pointes horaires à plus de 10 millions d'opérations, soit plus de 2 700 opérations à la seconde. Il constitue ainsi, au plan mondial, le premier système de paiement national.

• *La recherche de la réduction du coût à l'opération, de la sécurité et de la qualité de la production* : ces préoccupations, devenues permanentes, ont une importance désormais comparable à celle qui prévaut dans les autres secteurs industriels. En termes de réduction des coûts, le recours à l'infogérance (externalisation des outils et « *process* » informatiques) a imposé notamment l'idée d'une facturation à l'unité d'œuvre, soit l'idée d'une « informatique à la demande », qui en flexibilise le coût en fonction de l'usage effectif, à l'instar d'autres services publics, comme l'électricité ou l'eau ¹.

• *L'adoption d'automates pour l'organisation des services à la clientèle* : le secteur bancaire est l'industrie qui, avec les transports en commun, a le plus recours aux automates pour l'offre de services à la clientèle. Le développement d'un modèle de distribution multicanal, englobant les automates et tous les canaux de communication à distance, constitue la première tentative d'offrir à la clientèle une offre cohérente de services, quels que soient le lieu et les conditions d'accès au service bancaire.

• *L'externalisation* : les banques ont également largement recours aux assistants extérieurs dans le domaine des systèmes d'information et des télécommunications. Ainsi, le secteur bancaire est le premier client des fournisseurs de services informatiques. Selon le syndicat professionnel de ces métiers, le Syntec, 20 % des dépenses de services informatiques sont réalisées par les banques, 25 % pour l'industrie dans son ensemble et 5 % pour les assurances. Par ailleurs, les banques sont un des premiers clients des sociétés de télécommunications. Le tableau ci-après résume la dimension industrielle d'une grande banque française.

L'une des principales mutations ayant frappé les banques ces dernières années est incontestablement leur entrée résolue dans l'âge industriel. Si cette mutation a conduit à rendre plus explicite la tarification des différents coûts de traitement, elle n'a guère exercé à ce jour de pression forte à la baisse sur leur facturation à la clientèle. Aucun avantage comparatif industriel significatif n'a, dès lors, été véritablement créé pour l'un ou l'autre des établissements français. De même, l'industrialisation des activités n'a que peu modifié l'organisation des états-majors des banques, même si elle a déjà profondément modifié la structure de l'encadrement. Enfin, sauf pour quelques activités, il est encore rare que les outils de traitement soient pensés à une échelle véritablement internationale. On peut donc considérer que les mutations industrielles des banques françaises ne sont pas à ce jour achevées.

1. En termes de disponibilité des matériels, le concept de *grid computing* apparaît aujourd'hui, qui pousse à la recherche d'une mutualisation des ressources informatiques, pour exploiter au profit des différentes applications, l'intégralité d'un parc d'ordinateurs, jusqu'aux PC de bureau.

Quelques ordres de grandeur de l'informatique bancaire en France L'exemple d'une grande banque française

En termes de coût

*Plus de 10 000 informaticiens, dont 40 % d'assistants extérieurs
(sur un effectif total de 100 000)*

- **Frais imputables aux technologies de l'information 2004 (IAS) :
2 milliards d'euros (10,3 % du produit net bancaire)**
- **Frais imputables aux technologies de l'information /Total Frais généraux**
 - 14 % en 2001
 - 15 % en 2002
 - 16,5 % en 2003
 - 16,5 % en 2004

En termes d'infrastructures

- 100 000 postes de travail et 10 000 serveurs
- 600 000 milliards de caractères stockés en ligne
- 2 millions de travaux de traitement (batch) « par lots » par mois
- 1 000 transactions/seconde en pointe pour la banque de détail en France
- 3 200 GAB (guichets automatiques de banque) en France

En termes d'activité de la clientèle

- 10 millions de retraits/mois sur GAB
 - 30 millions de paiements cartes/mois
 - 2 millions d'appels téléphoniques/mois dans les Centres de relations clients
 - 15 millions de mails échangés/mois entre Internet et l'Intranet groupe
 - Messages internationaux (SWIFT) : + 75 % en 4 ans (2000/2004)
 - Messages émis
 - 70 millions en 2000
 - **120 millions en 2004**
 - Messages reçus
 - 31 millions en 2000
 - **52 millions en 2004**
 - Nombre de connexions par an sur le site Internet : x 4 en 4 ans (2000/2004)
 - 11 millions en 2000
 - 20 millions en 2001
 - 25 millions en 2002
 - 32 millions en 2003
 - **43 millions en 2004**
-

2. L'organisation industrielle du secteur bancaire

Le secteur bancaire français a considérablement évolué au cours des vingt dernières années, tant du point de vue des structures que de celui des statuts et de la réglementation. Avec une rapidité surprenante, ce secteur, naguère largement administré par l'État, a su profiter du décloisonnement et du désengagement progressif des pouvoirs publics pour se moderniser et se réorganiser, en développant fortement son offre de services et en réaménageant en profondeur ses structures.

La libéralisation de l'environnement économique et financier a entraîné une diversification des activités et des métiers. Alors même que la tendance régulatrice était à la « banalisation des statuts » entre les différents types de banques, jamais les banques n'ont été aussi peu « banales ».

La banque, en ce début de troisième millénaire, a effectué une véritable mutation qui concerne aujourd'hui particulièrement l'organisation de son tissu industriel. Il convient donc de retracer ces principales évolutions, en soulignant à l'occasion les mutations ayant frappé les emplois bancaires. L'organisation industrielle du secteur pourra dès lors être mieux mise en perspective, notamment sous l'angle de l'interbancaire et de la sécurité des échanges.

a. La restructuration du secteur au cours des vingt dernières années

i. Les éléments moteurs de la restructuration

Après deux vagues de nationalisation (en 1945 et en 1982), l'État contrôlait très largement plus de la moitié du secteur bancaire français, hors réseaux coopératifs ou mutualistes. L'influence de l'État s'étendait plus largement encore, d'une part, au travers de procédures de bonification ou de l'octroi d'avantages particuliers, dont la distribution était réservée à certains établissements (Livret A et Livret bleu, prêts bonifiés) et, d'autre part, parce que l'État intervenait sur la structure même du secteur en définissant des statuts particuliers, assortis d'avantages financiers ou fiscaux spécifiques.

À partir du milieu des années quatre-vingt, l'État a progressivement réduit son emprise sur le secteur financier par la déréglementation et le décloisonnement des activités, ainsi qu'en se désengageant en tant qu'actionnaire.

La loi bancaire de 1984

La loi bancaire de 1984 a fourni un cadre commun d'exercice des opérations bancaires et financières et a consacré la notion de « banque universelle » sans restriction quant à son périmètre d'activités. Cette loi a vivement renforcé la concurrence dans le secteur et a fortement influencé

son organisation, permettant des regroupements et conduisant finalement à la constitution de grands groupes financiers.

S'appuyant sur une tradition de travail en commun (en liaison constante avec la Banque de France et le ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie), des solutions interbancaires ont très vite été définies dans le cadre de l'émission et de la gestion des moyens de paiement, relevant du monopole bancaire. Ce résultat fut obtenu grâce à la création du GIE Cartes bancaires, puis de celle des grands systèmes de paiement et de règlement livraison (le SIT et Relit, puis RGV et la Centrale des règlements interbancaires).

Ce mode d'organisation est encore aujourd'hui une spécificité française. Ces systèmes, peu connus du grand public – sans doute parce qu'ils ne permettent pas aux établissements d'asseoir leur image à titre individuel – ont pleinement et durablement bénéficié à l'ensemble de la collectivité. La question se pose néanmoins de leur intégration dans l'espace européen. Cet enjeu sera considéré dans la seconde partie du présent rapport.

La libéralisation des activités financières

Les suppressions de l'encadrement du crédit (1986) et du régime d'autorisation préalable à l'ouverture de guichets ainsi que l'ouverture des marchés des capitaux furent les principales pièces d'un ensemble de mesures visant à relâcher les contraintes qui pesaient sur l'activité des établissements bancaires et sur leur développement. Au même moment, le lancement de nouveaux produits de placement et de financement (ce que l'on nomma alors les « NIF ou nouveaux instruments financiers » : produits dérivés, comme les « *swaps* » et produits optionnels peu développés en France jusque-là) contribua largement à la croissance et à la sophistication du secteur bancaire.

Le développement des marchés financiers a alors favorisé l'émergence d'activités de conseil, d'ingénierie financière, de placement, d'arbitrage et de gestion – d'autant plus rapidement que la France connaissait un retard notable en la matière dans les années quatre-vingt.

Les privatisations

Entre 1986 et 1999, l'État a privatisé la quasi-totalité des banques dont il était actionnaire, en trois grandes étapes :

- entre 1986 et 1988, privatisation des Compagnies financières de Suez et de Paribas, de la Société générale, du CCF, de la BIMP ¹, ainsi que de la Compagnie BTP ;
- entre 1993 et 1997, dix-neuf autres banques sont privatisées, dont notamment la BNP et ses filiales en 1993, puis la BFCE et le Crédit local de France en 1995 ;

1. *Banque industrielle et mobilière privée.*

- à partir de 1997, les derniers établissements bancaires sortent du secteur public, en particulier : le groupe du CIC et la Société marseillaise de crédit en 1997, le Crédit Lyonnais en 1999 et la Banque Hervet en 2001.

ii. Développement des offres et réorganisation d'échelle

Avec leur modernisation rapide, les établissements français ont renforcé leur vocation de « banques universelles ». La libéralisation des activités financières a ouvert au secteur bancaire la possibilité de créer de nouveaux services, qui se sont, dès lors, rapidement développés. On peut citer l'affacturage, le crédit-bail, la location avec option d'achat, mais aussi les financements structurés ou les opérations de titrisation. L'émergence de ces nouvelles activités a provoqué la création de nouveaux établissements spécialisés, ainsi que l'implantation en France d'acteurs étrangers, les groupes bancaires français conservant cependant un caractère universel plus marqué que ceux d'autres pays.

Ce modèle de « banque universelle » entend capitaliser sur des relations particulièrement étroites et durables avec la clientèle pour lui offrir une gamme de services très large. Pour les particuliers par exemple, la gamme comprend des produits bancaires classiques tels que des comptes à vue, des moyens de paiement ou des crédits de trésorerie, mais aussi des outils de placement très divers (OPCVM, comptes sur livret, valeurs mobilières), des financements spécialisés (prêts immobiliers, crédits affectés), des contrats d'assurance (vie ou dommage) ainsi que de nombreux instruments de paiement.

Ainsi, du fait de la richesse de l'offre bancaire, les ménages français détiennent en moyenne sept produits bancaires, soit nettement plus que leurs voisins européens.

Les restructurations bancaires

Parallèlement, les banques coopératives ou mutualistes, aussi bien que les banques privées, surent se restructurer en profondeur afin de rationaliser leur organisation. Les établissements ont cherché à constituer des entités de taille compétitive, aussi bien en termes de nombre de clients que de volume des emplois, de ressources ou de fonds propres.

Les groupes coopératifs ou mutualistes ont ainsi réduit significativement le nombre de leurs caisses régionales au cours des vingt dernières années. Des fusions entre entités affiliées ont permis de réaliser des économies d'échelle sur les fonctions administratives et de renforcer leurs équipes commerciales. Entre 1985 et 2005, le groupe des caisses d'épargne et de prévoyance a réduit le nombre de ses caisses de 468 à 30, le Crédit agricole est passé de 95 caisses régionales à 41 et le nombre de Banques populaires régionales a été réduit de 42 à 20. Cette rationalisation s'est faite sur une longue période et n'a pas engendré de baisse du nombre de guichets ou des effectifs.

Les banques privées (BNP, Crédit Lyonnais, Société générale, CCF) ont également simplifié et allégé leur organisation, en regroupant

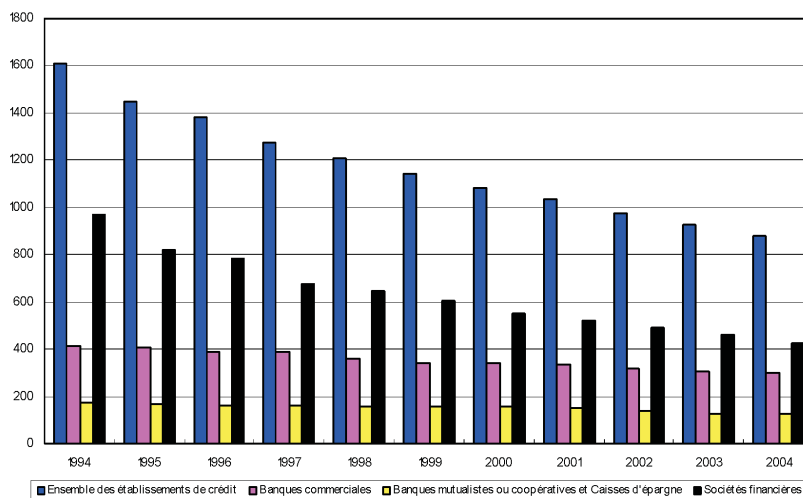
leurs filiales opérant dans les mêmes domaines, par exemple dans les financements spécialisés ou dans l'intermédiation financière.

Dans le secteur de la banque de détail, les groupes bancaires ont également étendu leur maillage en prenant le contrôle d'établissements possédant des réseaux complémentaires. Ainsi, la BNP a pris, en 1989, le contrôle de la Banque de Bretagne, et la Société générale celui du Crédit du Nord en 1997. De même, le CCF a acquis la totalité du capital de la Banque de Savoie en 1993, puis de la Banque Dupuy de Parseval en 1995, de la Société marseillaise de crédit en 1998 et de la Banque Hervet en 2001. Plus généralement, les groupes bancaires, notamment mutualistes, ont également cherché à diversifier leurs activités en reprenant des établissements spécialisés dans le financement des grandes entreprises, dans les activités de marché ou dans certains types de prêts. Ainsi, le groupe Banques populaires a fait l'acquisition de Natexis en 1998 (issu de la fusion du Crédit national avec la BFCE), le Crédit agricole a pris le contrôle de la Banque Indosuez en 1996, de Sofinco en 1999 et du Crédit Lyonnais en 2003, et la BNP celui de Paribas en 1999.

La baisse du nombre d'établissements

Dans ce contexte, l'évolution du nombre des établissements de crédit au cours des dernières années confirme la tendance à la diminution observée déjà depuis 1987. Par rapport à la fin de l'année 1987, où leur nombre a atteint un maximum de 2 152 établissements, les années suivantes ont été marquées par une décrue continue (1 573 en 1994, 925 en 2003 et 880 en 2004) pour toutes les formes d'établissements et notamment les sociétés financières.

Évolution du nombre des établissements de crédit

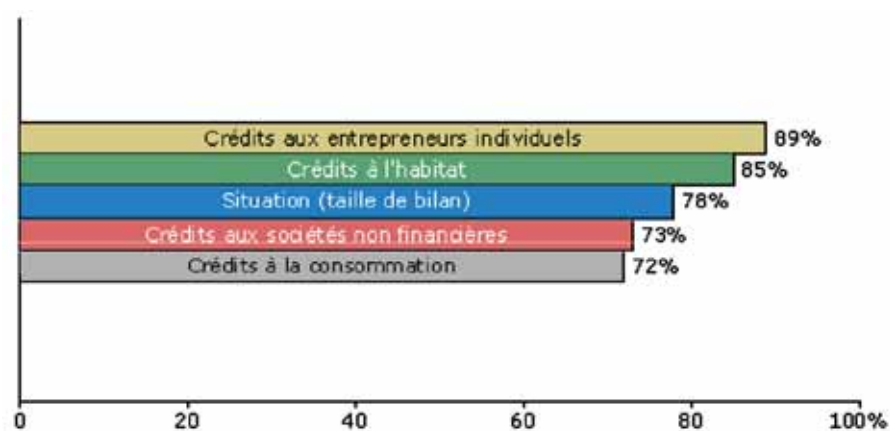


Source : Banque de France – CECEI – rapport annuel 2004

Cette réduction du nombre des établissements de crédit s'explique en premier lieu par la recherche d'économies d'échelle. Dans les années quatre-vingt, de nombreux établissements ne disposaient en effet pas de la taille critique pour réaliser, dans des conditions équilibrées, les investissements technologiques nécessaires. Les réorganisations au sein des groupes (Caisses d'épargne ou de Crédit agricole, Banques populaires) et la création de plates-formes d'activités spécialisées (sociétés de crédit-bail immobilier ou mobilier) ont créé les conditions de cette modernisation.

Aujourd'hui, le secteur est polarisé autour de sept grands groupes, et la diminution du nombre d'établissements sur base sociale est principalement le reflet des restructurations internes de ces groupes. Par ailleurs, le système bancaire français bénéficie d'un flux régulier de créations de nouveaux établissements qui contribuent à le rajeunir et à le dynamiser (265 agréments nouveaux délivrés par le Comité des établissements de crédit et des entreprises d'investissement depuis 10 ans). De plus, dans le cadre du passeport européen, les établissements communautaires ouvrent des succursales en France et opèrent dans le cadre de la libre prestation de service.

Part de marché des cinq premiers groupes français en 2004 (en pourcentage)



Calculs en fonctions des groupes d'appartenance économique

Source : Commission Bancaire.

Les établissements de crédit spécialisés

Les établissements de crédit spécialisés occupent en France une place originale par rapport à la situation observée dans le reste de l'Europe. En effet, dans la plupart des autres grands pays européens (Royaume-Uni et Allemagne notamment), les établissements spécialisés, de taille en général assez modeste, n'ont pas la contrainte de devoir adopter le statut d'établissement de crédit pour exercer leur activité. Cette distorsion de statut pourrait handicaper les établissements spécialisés français qui se portent sur ces marchés étrangers puisqu'ils y rencontrent des concurrents qui n'ont pas les mêmes sujétions alors qu'eux-mêmes doivent consolider – y compris au plan prudentiel – les activités exercées hors de France¹. Or, ils figurent, via leurs filiales, parmi les tout premiers prêteurs européens. Paradoxalement, c'est peut-être en partie grâce à ce cadre rigoureux et contraignant qu'ils ont pu enregistrer un tel développement et maintenir de telles parts de marché aussi bien au plan national qu'international.

Fin décembre 2005, on comptait 410 établissements de ce type, soit environ 45 % en nombre du total des établissements de crédit, part quasi-constante depuis une dizaine d'années. Ces établissements spécialisés, tous adhérents de l'Association française des sociétés financières (ASF), sont, pour plus de la moitié, filiales de grandes banques de dépôt et, pour le reste, d'autres secteurs (assurances, organismes financiers, constructeurs, grande distribution...). L'encours des financements porté par ces établissements était de 233 milliards d'euros au 31 décembre 2005, soit près de 20 % des crédits à l'économie du secteur privé. Leurs activités s'organisent autour de trois grands pôles (financement des particuliers, financement des entreprises et des professionnels, autres services financiers) regroupant une douzaine de produits différents où leur savoir-faire est reconnu et leur part de marché souvent de première importance :

- *crédit à la consommation où, avec 70 milliards d'euros d'encours, ils représentent plus de la moitié de l'activité totale ;*
 - *crédit-bail, mobilier et immobilier, et des opérations de location connexes où, avec 70 milliards d'euros d'immobilisations, ils regroupent la quasi-totalité de l'activité concernée ;*
 - *financement du logement, où, avec 62 milliards d'euros, leur part, plus modeste, n'est cependant pas négligeable (près de 15 %) ;*
 - *services financiers (affacturage avec 89 milliards d'euros de créances prises en charge en 2005), cautions avec 109 milliards d'euros d'engagements hors-bilan.*
-

1. On notera que les établissements spécialisés ont été les premiers à être dotés de ratios de gestion particuliers : bien avant la réglementation Mc Donough et même bien avant Cooke (voir ci-après), c'est en 1954 qu'un ratio engagements/fonds propres dit « règle du potentiel » s'imposa aux établissements spécialisés dans le crédit à la consommation, avant d'être étendu, quelques années plus tard, aux établissements de crédit-bail mobilier.

L'ensemble des restructurations et rapprochements conduits au sein du paysage bancaire français a témoigné de la solidité du secteur, notamment à l'épreuve des défaillances, parfois spectaculaires, enregistrées au cours de la période : Comptoir des entrepreneurs, CEPME, Crédit Lyonnais, Crédit foncier...

Depuis le récent rachat du Crédit Lyonnais par le Crédit agricole, ce paysage semble désormais quelque peu figé, aucun établissement ne pouvant plus passer pour une opportunité d'acquisition facilement accessible pour un groupe français, du fait de sa taille ou de son statut. Pour autant, aucun « géant mondial » bancaire n'est apparu à ce jour en France, de sorte que l'ensemble peut donner, momentanément au moins, une impression d'inachevé.

b. Les nouveaux métiers bancaires

Au prix d'ajustements l'ayant rendu plus concentré, le secteur bancaire français ne s'est pas fragmenté ; il n'a pas « éclaté » malgré la multiplication de ses nouveaux métiers.

Aujourd'hui, une banque peut, en effet, exercer au moins huit métiers principaux :

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

Toutefois certains de ces métiers se recoupent (ainsi en est-il des métiers 1, 4 et 6, 3, 4 et 8, 2 et 5 et 3 et 5 au moins). Sur cette base, il est possible d'opérer une partition des métiers bancaires à six niveaux au moins :

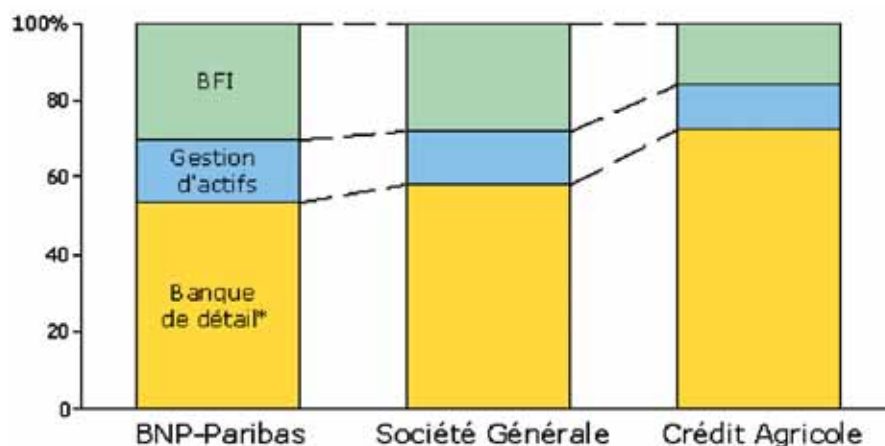
1. selon les clientèles (particuliers, entreprises ou risque souverain),
2. selon la zone d'activité géographique (nationale ou internationale),
3. selon l'intensité d'utilisation des fonds propres (du conseil au capital-risque pour compte propre),
4. selon la récurrence des revenus (du M & A – fusions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

Dans ce contexte, il n'y a pas, à ce jour, de modèle de banque qui semble meilleur que les autres, le principe d'universalité, qui prévaut en France, rendant possible toutes les combinaisons. Concrètement, les acteurs se positionnent sur les segments de la chaîne de valeur sur lesquels ils sont les plus compétitifs (production ou distribution) et font appel aux autres établissements pour compléter leur offre. Le tableau ci-après illustre les grandes caractéristiques des principaux métiers des banques.

Métiers	Caractéristiques
La banque des particuliers : à partir de 2001, la banque de détail a joué un rôle important dans les résultats des banques françaises et internationales	– une contribution majeure au résultat des banques françaises – une rentabilité inférieure à celle observée dans les systèmes bancaires européens les plus rentables – un degré de concentration élevé – une concurrence intense : des capacités de distribution élevées et les marges les plus faibles en Europe – un fort degré de compétitivité (rationalisation des réseaux, centralisation des back-offices, diffusion des nouvelles technologies) – une activité peu consommatrice de fonds propres – un coût du risque modéré – une gamme complète de produits et de services bancaires offerts et des stratégies de ventes croisées efficaces : un taux d'équipement moyen d'environ sept produits par ménage – une forte fidélité des clients, même si les freins à la mobilité se lèvent
Les financements spécialisés pour les particuliers : les acteurs spécialisés se développent deux fois plus rapidement que les banques de détail	– force des banques françaises dans la standardisation et la diffusion des produits à l'international – innovation produit – part croissante dans le PNB des banques
La banque de financement et d'investissement : un secteur d'excellence, mais les grandes banques françaises ne font pas partie des dix meilleurs groupes mondiaux	– un métier volatil et cyclique, mais rentable – des pôles d'excellence reconnus sur le plan international : dérivés actions, dérivés de taux, financements export – absence des premières places des grandes banques de gros
La gestion d'actifs	– un pôle d'excellence partagé avec les assureurs – une part non négligeable dans le résultat des banques – une place dans la concurrence mondiale
L'assurance	– forte position des banques dans la distribution – les filiales des banques sont aussi des producteurs d'assurance dans le cadre de l'équipement de la clientèle et de la diversification des activités – part de plus en plus importante dans le résultat des groupes bancaires.

Le graphique ci-dessous indique, pour les trois principaux groupes bancaires français, la part des différents métiers dans leur PNB.

Part des différents métiers dans le produit net bancaire en 2004



* y compris services spécialisés et banque de détail à l'international.

Source : données des établissements et calculs Commission bancaire

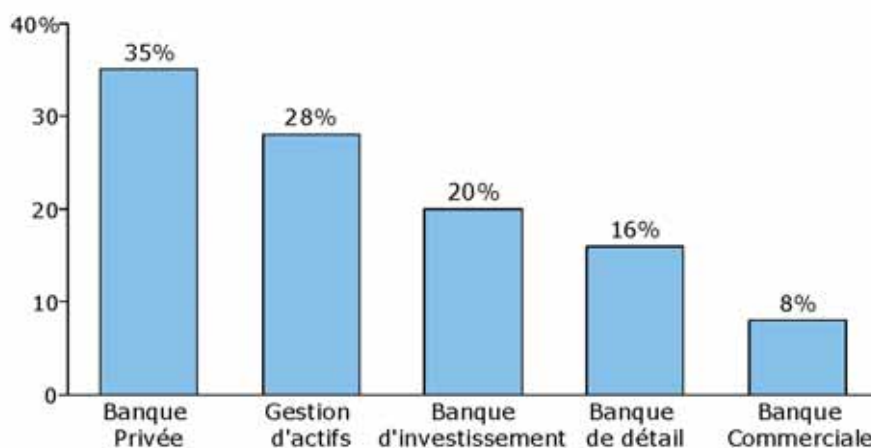
Comme cela a déjà été évoqué, ces métiers se distinguent les uns des autres par leur profil de risque, comme par leur capacité d'industrialisation et leur rentabilité.

Plus généralement, on peut se demander si le modèle de « banque universelle » n'est pas trop communément adopté par les établissements français, tous développant des offres comparables à l'adresse des mêmes segments privilégiés de clientèle. Cette politique pèse sur la rentabilité de tous, sans permettre à aucun d'acquérir une position plus que moyenne, à l'échelle internationale, dans ses principaux métiers. Cela est particulièrement saillant dans l'offre développée vis-à-vis des grandes entreprises, marquée par des surcapacités dans un contexte où, depuis plusieurs années, le niveau d'autofinancement de ces entreprises est élevé (85 % en France ; plus de 100 % aux États-Unis, en Allemagne, au Royaume-Uni et au Japon).

À ce stade, néanmoins, aucune banque française ne paraît avoir clairement choisi de se positionner sur un segment précis d'activité pour y croître en taille. Aucune, réciproquement, n'a fait le choix de se défaire de l'un ou l'autre de ces segments. La diversité de métiers de banques universelles ne permet cependant guère d'envisager des économies d'échelle d'envergure, alors même qu'elle oblige à conduire d'importants investissements, dans de nombreux domaines, pour se tenir au niveau de la compétition internationale. Il est donc permis de se demander si, demain, ce modèle pourra être aussi généralement suivi qu'aujourd'hui. Cet enjeu sera examiné dans la seconde partie du présent rapport.

Estimation de la rentabilité des fonds propres par métiers (2004)

Rendement des fonds propres* en 2003 pour les banques européennes



* Résultat opérationnel après impôt sur capital réglementaire minimal Tier 1.

Source : Mc Kinsey. Estimation réalisée sur un échantillon représentatif de banques européennes.

c. Emplois et qualifications

Très peu d'industries de services ont, autant que les banques, affaire à une clientèle aussi large en même temps que porteuse de demandes et d'attentes aussi différenciées. Rien n'est donc possible dans la banque sans d'importantes ressources humaines, en termes quantitatifs et surtout qualitatifs.

Selon les estimations de l'INSEE, les banques françaises¹ employaient directement 419 000 salariés fin 2003, soit 1,7 % de la population active. Le secteur bancaire est le troisième employeur privé en France, devant l'industrie automobile et les industries agroalimentaires. Les emplois indirects de l'industrie bancaire sont par ailleurs estimés par l'INSEE à près de 200 000, dont près de 150 000 dans les services aux entreprises. Prise au sens large, l'industrie bancaire représente ainsi plus de 2,5 % de la population active. À un niveau local, enfin, les banques sont souvent le premier employeur privé.

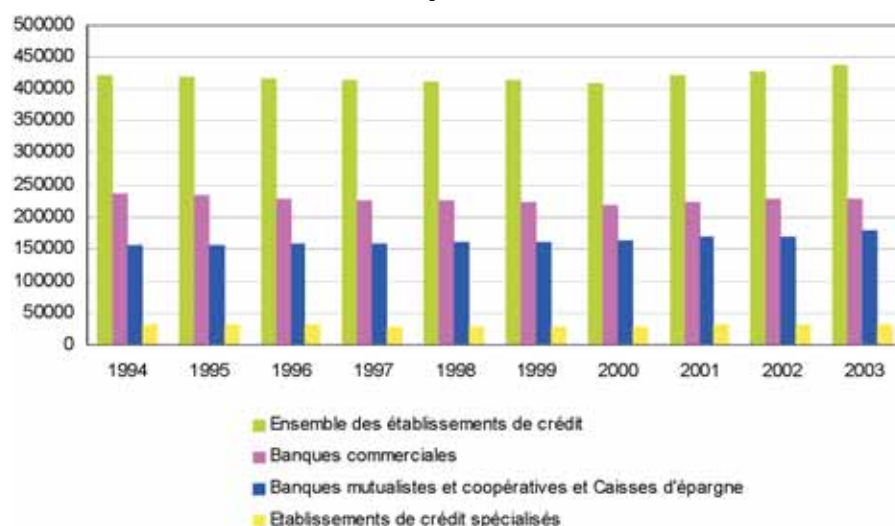
1. Ce chiffre ne tient pas compte des 27 800 salariés de La Poste dédiés aux services financiers.

Il y a en France 680 employés du secteur bancaire ¹ pour 100 000 habitants, soit légèrement plus qu'en Italie (580) et qu'en Espagne (600), mais moins qu'au Royaume-Uni (830) – où Londres accueille de nombreux cadres étrangers de haut niveau, notamment français – ou qu'en Allemagne (880) ; la moyenne de la zone Euro étant de 710 employés pour 100 000 habitants.

Les évolutions de l'emploi bancaire

En 1978, le *Rapport Nora-Minc* sur « l'informatisation de la société » craignait que le secteur bancaire ne devienne « la sidérurgie de demain ». Ce risque ne s'est pas réalisé, mais ce fut au prix d'une profonde transformation du secteur et de ses métiers, dans le cadre de restructurations et de fusions bancaires qui se sont globalement faites sans pertes d'emplois, contrairement à l'industrie manufacturière.

Évolution des effectifs des principaux réseaux d'établissements de crédit depuis dix ans



Source : Banque de France – CECEI – rapport annuel 2004

Les banques recrutent de nouveau

Anticipant les départs à la retraite et du fait de la mise en place des trente-cinq heures, les banques sont devenues recruteuses nettes depuis 1999 et affichent une politique de croissance continue de leurs effectifs. L'emploi dans le secteur devrait ainsi se maintenir ces cinq prochaines années, malgré les gains de productivité à venir et le développement des

1. 725 en comptant les salariés de La Poste affectés aux services financiers.

nouvelles technologies, en raison de la croissance de l'activité et de la forte demande de personnel dans le domaine commercial (vente et conseil).

En conséquence, la pyramide des âges se rajeunit dans le secteur bancaire : les moins de quarante-cinq ans représentaient fin 2003, 50,3 % du personnel bancaire (contre 49,5 % en 2002 et 46,8 % en 2000). La part des salariés de moins de trente ans a, par ailleurs, augmenté de 6 points de pourcentage entre 2000 et 2003. En 2004, près de 40 % des effectifs embauchés avaient moins de vingt-cinq ans et 29 % entre vingt-cinq et trente ans.

Enfin, 40 % des effectifs bancaires (FBF) partiront en retraite entre 2010 et 2015, ce qui soulève la problématique de la gestion des seniors, notamment dans le cadre de la loi Fillon. Les partenaires sociaux des branches AFB, et des Banques populaires, ont, en ce sens, signé le 29 mars 2005 un accord qui permet aux entreprises de continuer à mettre à la retraite des salariés dès l'âge de soixante ans, à condition qu'ils puissent bénéficier d'une pension de retraite à taux plein. Cet accord qui ralentit le départ à la retraite des seniors aménage une transition, pour les entreprises et les salariés, en matière d'âge de départ à la retraite, entre la situation actuelle – des départs fréquents avant soixante ans, notamment dus aux préretraites – et la situation future. Celle-ci se traduira inévitablement par des départs à la retraite à des âges supérieurs à soixante ans, dès les années 2010-2015 en raison d'entrées dans la vie active plus tardives et d'exigences légales plus importantes en matière de durée de cotisation dans le cadre de la loi Fillon.

La hausse des niveaux de qualification

Parallèlement à cette évolution, le niveau de qualification des effectifs bancaires s'est constamment renforcé avec l'évolution des métiers. En 2004, 41,5 % du personnel des banques avaient un diplôme égal à « Bac + 2 » (près de 50 % pour le secteur de l'assurance) et plus de 30 % des personnels recrutés étaient titulaires d'un diplôme « Bac + 4 et plus ».

Dans les métiers de banque de financement et d'investissement (BFI), tout particulièrement, les banques ont largement recours, à des recrutements à forte qualification, issus de formations universitaires et surtout de grandes écoles d'ingénieurs.

Par ailleurs, 37,8 % des effectifs des banques bénéficient du statut de cadre (ce taux est sensiblement identique à celui constaté dans les métiers de l'assurance), alors que la moyenne nationale, tous secteurs professionnels confondus, est de 14,4 % selon l'INSEE (chiffres 2003). Et la part des cadres continue d'augmenter depuis plusieurs années.

Confrontée à un nécessaire effort d'adaptation, compte tenu de la rapide évolution de ses métiers, l'industrie bancaire a, en 2004, consacré près de 4 % de sa masse salariale à la formation professionnelle. Sur l'année 2003, 75 % des salariés du secteur bancaire ont reçu au moins une formation.

La profession bancaire fournit ainsi un effort en matière de formation professionnelle largement supérieur à de nombreux autres secteurs de l'économie : selon le Cereq, les banques dépensent en moyenne pour la formation 1 500 euros par an et par salarié, contre en moyenne 660 euros tous secteurs confondus.

Les enjeux de la gestion des carrières

Pour ses personnels, le secteur bancaire joue encore aujourd'hui un rôle d'« ascenseur social ». À cet égard, un accord global de branche a été signé le 8 juillet 2005 mettant en œuvre les dispositions de l'accord interprofessionnel du 20 septembre 2003, repris dans celui du 5 décembre 2003 et la loi du 4 mai 2004, sur la formation professionnelle tout au long de la vie et le dialogue social.

Cet accord, qui constitue un élément important et structurant de la politique professionnelle dans le domaine de la formation des salariés, introduit plusieurs avancées :

- l'instauration de nouvelles institutions de branche est confirmée et notamment l'observatoire des métiers dans la banque (un observatoire des métiers de l'assurance existe depuis 1992) ;
- la priorité de certains publics est reconnue en matière de formation (jeunes de moins de vingt-six ans, salariés de plus de quarante-cinq ans...) ;
- la filière diplômante et qualifiante est renouvelée et enrichie ;
- le droit individuel à la formation (DIF) est mis en œuvre ;
- la formation est développée à travers des contrats de professionnalisation et d'apprentissage.

Il n'est toutefois pas question de donner ici une vision sans aspérités du contexte social du développement du secteur bancaire. Car si le climat social dans les banques est aujourd'hui relativement serein, les conditions de travail des salariés apparaissent, dans certains cas, plus délicates et le stress plus élevé que dans d'autres secteurs.

Cela explique sans doute en partie l'important « *turn over* » constaté chez les jeunes recrutés : 40 % des départs ont lieu entre vingt et trente ans.

Sans doute beaucoup de jeunes ont-ils une image déformée des métiers bancaires lorsqu'ils sortent de l'école et découvrent, à leur entrée dans la banque, la réalité d'une industrie de masse – une réalité à laquelle n'échappe aucun métier bancaire. Car, si les banques parlent beaucoup de convergence des métiers et des offres, elles favorisent de moins en moins la mixité des jeunes recrutés de différents profils (ce que permettait le « tour de banque » de plusieurs mois qu'accomplissaient les promotions de jeunes cadres, mêlant formation théorique et pratique sur le terrain, derrière les guichets, dont l'usage se perd).

Dans beaucoup de banques, la gestion des carrières est encore, le plus souvent, soumise au poids de filières obligées. Ainsi en est-il, pour les commerciaux, du passage : clientèle de particuliers, de professionnels, puis d'entreprises, ou de la forte distinction des profils entre les tâches commerciales, de production et fonctionnelles. Avec l'impact de la com-

plexification de nombreux métiers, ces dernières années, les passerelles entre les différentes activités bancaires ont eu nettement tendance à se réduire, en même temps que s'accusaient, parfois très vivement, les disparités de rémunération entre postes et métiers.

Un enjeu important pour l'industrie bancaire sera ainsi de savoir rendre attractives ces carrières pour les jeunes recrues. Il sera de savoir maintenir à un haut niveau de qualification et de motivation un capital humain plus important ici que dans bien d'autres secteurs sans doute, compte tenu de la diversité et de la complexité des métiers et compte tenu de l'extrême variété des risques auxquels les banques sont exposées.

d. L'organisation du tissu industriel

Comme dans les autres secteurs des services (télécommunications, grande distribution...) et de l'industrie, la recherche de la baisse des coûts et de l'amélioration de la performance globale a accéléré l'industrialisation des activités bancaires. Ces orientations n'étaient pas tout à fait nouvelles : en effet, la recherche de gains de productivité et la baisse du coefficient d'exploitation ont toujours été un des axes principaux de la stratégie des banques françaises. Elles y trouvaient le moyen de compenser les charges de service public qu'elles devaient remplir, le coût élevé de leurs ressources humaines et la faiblesse des marges réalisées sur des produits et moyens de paiement réglementés (les chèques notamment). Ces orientations anciennes permettent de comprendre que la recherche de rentabilité ait été portée, ces quinze dernières années, par un large recours aux nouvelles technologies, ainsi que par une mutualisation de la gestion des moyens de paiement.

C'est pourquoi les banques françaises ont eu recours aux nouvelles technologies (informatique, télécommunication, Internet, multimédias) pour toutes leurs activités. Elles sont ainsi largement à parité technologique avec leurs homologues européennes ou américaines, et même toujours en avance dans certains domaines, comme dans celui des cartes bancaires¹. L'innovation technologique, et notamment la maîtrise et la généralisation de certaines technologies, auront certainement représenté un frein à la pénétration des banques étrangères en France.

Par ailleurs, la mutualisation des moyens a toujours été une caractéristique forte de l'industrie bancaire française. Les regroupements en centres de traitement communs (comme pour les titres ou pour la monétique) n'ont fait que prolonger des pratiques anciennes, (comme le traitement des chèques dans les groupes bancaires décentralisés).

1. *Même si certains petits pays, comme la Finlande ou Singapour, ont engagé une politique très active de diffusion des technologies nouvelles dans le grand public, qui permettent en retour une extension des services bancaires numériques.*

Il existe désormais plusieurs types de mise en commun de moyens, notamment :

- les « usines » entre banques d'un même groupe (exemple du Cedicam au Crédit agricole ou Natexis Paiements pour les Banques populaires), ou associant des banques concurrentes (Euro Securities Partner, filiale de BNPP-Crédit agricole pour le traitement et la conservation des titres, ou entre BNP Paribas et le groupe Banques populaires pour la monétique) pour le développement en commun de solutions logicielles et/ou leur exploitation commune. Ces usines logicielles ou de production sont aussi envisagées à l'intérieur d'un même groupe bancaire entre des entités indépendantes, souhaitant conserver leurs marques, leurs produits et leur organisation de distribution. Elles sont généralement orientées vers le traitement de la production bancaire (principalement les fonctions de *back-office*), en maintenant autonomes les systèmes de *front office* de chacune des banques. Elles conduisent dès lors à séparer les systèmes de distribution de ceux de la production pour viser de manière commune une optimisation des coûts et une amélioration de la qualité des prestations, sans baisser pour autant la concurrence entre les banques, ni compromettre leur flexibilité d'évolution ;
- les usines de production informatique externalisées, à travers des contrats d'infogérance ¹. L'enjeu est de baisser le coût unitaire des transactions, ainsi que d'en variabiliser la charge (on ne paie que ce qu'on consomme effectivement). De telles solutions peuvent ne concerner que des activités précises (exemple : paie des personnels), ou correspondre au montage de plates-formes globales et mondiales, couvrant un très grand nombre d'activités (exemples de JP Morgan/IBM). 80 % des banques françaises ² ont recours à l'infogérance, mais rarement dans le cadre de solutions globales. Leur approche demeure sélective et concerne surtout l'administration des infrastructures de réseaux et très rarement la gestion des progiciels métiers.

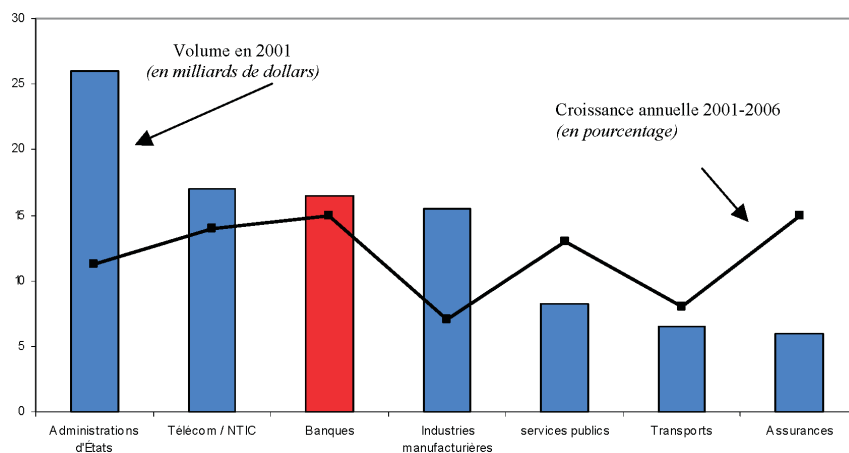
Au total, un véritable marché des traitements bancaires s'est développé, marqué par l'apparition de prestataires spécialisés qui ne sont pas des banques mais des sous-traitants.

La poursuite d'une orientation ancienne de mutualisation de moyens, concernant les traitements les plus lourds, aura été un facteur clé de la modernisation accélérée des banques françaises. Il convient néanmoins de souligner que ces alliances n'ont jusqu'ici pas conduit à des rapprochements capitalistiques. La question est par ailleurs ouverte de savoir si les banques françaises ne sont pas moins dotées en moyens de traitement propres que leurs concurrentes étrangères. Cette question mérite d'être posée dans la mesure où il s'agit certainement là d'un élément compétitif déterminant à l'échelle internationale. Les données pour apprécier la situation font néanmoins assez largement défaut en la matière.

1. Transfert des personnels et des moyens à une société informatique ou à un joint-venture « monté » avec elle : comme par exemple entre BNP Paribas et IBM, fin 2003.

2. 70 % des établissements, ainsi, externalisent la gestion des chèques et davantage encore le traitement du volet commerçant des cartes bancaires (mais la plupart conservent la gestion des cartes de leurs clients).

Principaux secteurs ayant recours à l'externalisation en Europe



Source : CNUCED et Roland Berger (2004)

e. L'interbancaire et la sécurité des échanges

Parallèlement à leur industrialisation, les banques françaises se sont dotées depuis plus de vingt ans d'outils communs d'échanges et de règlements de leurs opérations. Elles ont créé et géré ensemble des systèmes de règlement fondés sur les deux principes de spécialisation (deux systèmes pour les paiements de détail ¹, deux systèmes pour les paiements de gros et un système pour le règlement des titres) et d'interbancaire ². Ce modèle original permet une grande fluidité et une grande sécurité des échanges.

- *Les systèmes de paiement de montants élevés*, PNS (*Paris net settlement*) et TBF (Transferts Banque de France), traitent ensemble en moyenne chaque jour 44 000 opérations d'un montant total de 400 milliards d'euros, soit près de 24 % des flux européens.

- *Le SIT*, système de paiement français pour la compensation des opérations de détail, est reconnu pour son efficacité (près de douze milliards d'opérations traitées en 2004 pour un montant de 4 600 milliards d'euros avec des pointes horaires à dix millions d'opérations), sa sécurité (disponibilité proche de 100 %) et surtout son coût le plus bas du monde, avec un prix à l'opération de 0,025 centime d'euro. Arrivé à maturité, il doit évoluer vers une structure ouverte permettant son raccordement à l'espace européen, tout en garantissant la même qualité de service.

1. *SIT et RCB (Réseau carte bancaire).*

2. *Rôle de développement des systèmes bancaires visant une parfaite interopérabilité ainsi qu'une mutualisation des investissements.*

- *Les opérateurs des systèmes de marché (bourses) et de post-marché (gestion et conservation de titres) français* sont désormais devenus des structures commerciales. Ces systèmes transfrontières bénéficient d'un haut degré de qualité et de savoir-faire. Les montants échangés par Euronext ont atteint 1 082 milliards d'euros en 2004 et ceux traités par Euroclear plus de 60 000 milliards d'euros.

- *Les paiements par carte bancaire* ont bénéficié en France d'une incontestable avance technologique (cartes à puce), de l'interbancaire (unique en Europe) et de l'efficacité des systèmes d'échange (Réseau carte bancaire – RCB et Service interbancaire de télétraitement). Arrivé à maturité, le GIE Cartes bancaires doit s'adapter au nouveau contexte européen, notamment aux nouvelles réglementations européennes, et faire évoluer son mode d'organisation tout en maintenant le haut niveau de service et de sécurité offert aux clients et aux commerçants français. Le RCB, qui traite les autorisations de paiement et de retrait par carte en France, a laissé la place au e-RSB, qui utilise les nouveaux protocoles de télécommunication.

- *D'autres instruments de paiement scripturaux* [virements, prélèvements, titres interbancaires de paiement (TIP)] ont aussi bénéficié d'infrastructures de traitement de masse, et sont également compensés *via* le SIT.

- En matière de *paiement par chèque* enfin, dont l'importance reste aujourd'hui encore une spécificité française en Europe (deuxième moyen de paiement en France après la carte bancaire, soit environ 4 milliards de chèques échangés par an), les banques françaises ont investi dans des solutions d'échange d'image chèques qui réduisent les délais et le coût de traitement des opérations. Cette évolution accompagne la réduction annoncée de la part du chèque en France, lequel est, progressivement mais certainement, appelé, sinon à disparaître, au moins à voir son utilisation se restreindre considérablement.

La France a privilégié des systèmes de paiements et d'échanges multilatéraux, bâtis autour de structures centralisatrices. Ce modèle sera-t-il celui que l'Europe retiendra pour demain ? La « MiFID », nouvelle Directive sur les marchés d'instruments financiers, suscite actuellement de nombreuses interrogations chez les professionnels. Dans une étude récente, le cabinet Celent a ainsi estimé que d'ici 2008, 30 % des flux d'ordres sur les marchés de capitaux en Europe continentale seront internalisés par les grands établissements financiers. Les rapports bilatéraux prendront-ils dans ce contexte une place prépondérante ? Force est de constater que, en Europe aujourd'hui, les conceptions concernant le rôle des structures de compensation et de règlement-livraison ne se recoupent pas. Un important enjeu se dessine là, qui sera traité dans la seconde partie du rapport.

3. Les services rendus à la société

Les banques remplissent quatre grandes fonctions :

- elles fournissent des financements. C'est là leur rôle le plus ancien et le plus connu ;
- elles fournissent des services, directement liés à leurs activités financières (exemple : cartes de crédit), ou profitant de leurs capacités commerciales, fondées notamment sur la relation de confiance tissée entre les clients et leur banquier. La banque est aussi devenue une vitrine et, de ce point de vue, ses offres se sont singulièrement élargies ces dernières années : des assurances à la télésurveillance ;
- les banques fournissent des conseils, de manière étoffée et, comme tels rémunérés (ainsi, par exemple, les banques d'affaires dans les opérations de fusions et acquisitions) ; ou de manière plus informelle et à peine extériorisée (ainsi par exemple des sollicitations dont les chargés de clientèle d'agence peuvent faire l'objet lorsque leurs clients doivent remplir leur déclaration d'impôt). C'est une caractéristique des banques françaises que de très peu isoler, encore moins de facturer, toutes ces activités de conseil ;
- les banques, enfin, fournissent des prix. Elles déterminent ainsi le cours de nombreux placements, ainsi que le cours de change des monnaies étrangères. Par ailleurs, en se portant contrepartie de certaines opérations engagées par des entreprises, des institutionnels ou d'autres banques, les banques sont « *market maker* ». Elles acceptent, à un certain prix qu'elles fixent, d'assurer la couverture de différents risques, notamment de marché (fluctuations de cours ou de taux). Qu'elles choisissent, dans certains cas, de se limiter à cette intervention, pariant sur l'évolution favorable du marché ou qu'elles cherchent à retourner leur position en se couvrant à leur tour, les banques « font » ainsi, dans une très large mesure, les marchés financiers, dont le propre est de déterminer des prix qui intègrent une dimension d'anticipation quant à leur propre évolution.

Ces quatre rôles, les banques ne les remplissent pas de la même manière à l'adresse de leurs différents clients. Il faudra donc distinguer ci-après leur rôle en tant qu'acteur majeur dans l'économie de leur rôle par rapport aux entreprises ou aux investisseurs. Les services rendus par les banques aux particuliers seront examinés ultérieurement.

a. Le rôle des banques dans l'économie

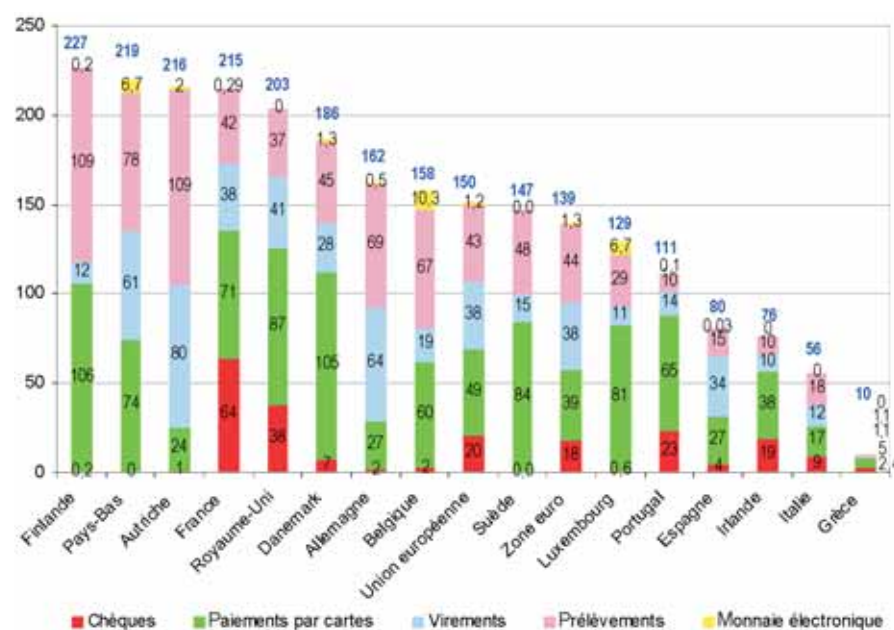
i. La circulation de la monnaie

Un service fondamental, mais pourtant peu reconnu, rendu par le système bancaire est la gestion des moyens de paiement. Cette gestion repose sur des infrastructures lourdes dont les utilisateurs ne soupçonnent ni l'ampleur ni la complexité.

• Les moyens de paiement scripturaux

Les moyens de paiement scripturaux de détail (chèques, cartes, virements, prélèvements) donnent lieu à une volumétrie représentant, en 2004, 15,3 milliards d'opérations (inter et intrabancaires), plus de 47 millions de paiements de détail/jour, pour un montant de 18 milliards d'euros, soit environ 500 par seconde et 250 par an et par habitant.

Utilisation des moyens de paiement scripturaux en Europe en 2003



Source : Banque centrale européenne (BCE), Blue Book, 2005

La France est le pays d'Europe qui utilise le plus de moyens de paiement scripturaux. À titre de comparaison, en 2003, les Français ont réalisé en moyenne plus de 215 opérations scripturales¹, contre environ 200 pour les Britanniques et 160 pour les Allemands.

La carte bancaire est désormais le moyen de paiement le plus utilisé en volume, devant le chèque dont le nombre total de transactions s'élève encore à près de 4 milliards par an.

Le secteur bancaire français présente la particularité d'avoir développé, dès le début, les systèmes de paiement sur un modèle coopératif qui gère l'ensemble des transactions scripturales en France. C'est un passage obligé pour toutes les transactions interbancaires.

1. Près de 250 opérations en 2004

Du fait des investissements consentis par la communauté bancaire française, la France est entrée résolument dans le monde de la monnaie dématérialisée.

• L'avenir du chèque

On émet autant de chèques en France que dans tout le reste de l'Europe. Cette situation s'explique par le fait que l'usage du chèque, dans notre pays, est encore largement gratuit. Cette non-facturation représentait la contrepartie de l'interdiction de rémunération des dépôts en compte courant. L'autorisation de rémunérer les dépôts, survenue en 2005, devrait conduire tôt ou tard les banques à tarifier l'utilisation des chèques à leur coût réel. Cela devrait à terme rééquilibrer la situation au profit d'autres moyens de paiement que le chèque.

• La monnaie fiduciaire

Les banques prennent également en charge la circulation de la monnaie fiduciaire et, en particulier, le traitement et le contrôle des billets avant chaque remise en circulation. L'ensemble des opérations logistiques (transport de fonds, traitement des espèces, remplissage des distributeurs) est à leur charge, représentant un coût total annuel de l'ordre de 800 millions d'euros.

Le territoire français compte près de 44 000 distributeurs automatiques de billets (DAB), dans lesquels sont effectués chaque année 1,25 milliard de retraits pour un montant global de 85 milliards d'euros. Chaque DAB est actionné en moyenne 29 000 fois par an, soit près de 80 fois par jour.

Valeur moyenne des retraits par an et par habitant dans les DAB (2003)



* en dollars.

Source : Banque des Règlements Internationaux (BRI)

La valeur moyenne des retraits d'espèces par habitant est un bon indicateur de l'utilisation de la monnaie fiduciaire. Le tableau ci-dessous montre que la France est le pays dans lequel les espèces sont les moins utilisées. Ainsi, la part des espèces représente en France depuis plusieurs années moins de 10 % de la masse monétaire en circulation¹. La masse de pièces et billets en circulation en France est plus que moitié moindre qu'en Allemagne, bien inférieure à celui du Royaume-Uni, et même de l'Espagne ou de l'Italie.

Cette situation résulte du très fort développement des paiements par carte, ainsi que du large recours précité à l'émission de chèques, dont les volumes singularisent nettement la France en Europe.

ii. La lutte contre le blanchiment d'argent

Les banques jouent enfin un rôle important dans la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. C'est pour elles une obligation légale, définie par un ensemble de dispositions codifiées au Titre VI du Code monétaire et financier (art. L 562-1 et sqq.). Ce cadre législatif s'inscrit lui-même dans un cadre européen (directive 91/308/CE du 10 juin 1991 et directive 2001/97/CE du 4 septembre 2001) et international (les Quarante recommandations du GAFI, révisées en 2003). Des recommandations spécifiques, comme le règlement n° 2002-01 du Comité de la réglementation bancaire et financière (CRBF) sur le contrôle des chèques, complètent ce dispositif.

Dans le cadre de la lutte contre le blanchiment, les établissements financiers sont soumis à trois grands types d'obligations :

- une obligation de déclaration de soupçon ;
- une obligation générale de vigilance ;
- une obligation de moyens.

Ces obligations sont remplies dans le cadre des relations avec la clientèle, l'attention des collaborateurs étant particulièrement sollicitée lors de toute entrée en relation et de toute entrée de fonds. Les opérations suspectes font l'objet d'une enquête et peuvent donner lieu à la saisine de l'organisme Tracfin. Par ailleurs, les banques doivent refuser de travailler avec des contreparties financières suspectes et s'assurer de l'honorabilité de leurs partenaires en cas de co-investissement.

iii. Le secteur public

Le financement du secteur public

Le secteur public au sens large (État, collectivités locales, organismes publics) a également besoin de services financiers, assez différents de ceux des entreprises privées. On peut en distinguer quatre principaux types :

1. *Masse monétaire MI = Monnaie fiduciaire + encours des comptes courants bancaires.*

- *les services de gestion des flux*. Ces services bancaires ne sont pas significativement différents de ceux rendus aux entreprises. La France présente la particularité d'avoir une gestion totalement centralisée de la trésorerie des administrations et des collectivités locales au travers de la CDC, de l'Agence France Trésor, du réseau de la Comptabilité publique et de la Banque de France ;
- *l'octroi de crédits directs*. Cette fonction nécessite des connaissances spécifiques d'évaluation de la solvabilité des entités publiques. Il faut également tenir compte des besoins spécifiques de ces entités, ainsi que de leurs modes de gestion budgétaire. Traitée le plus souvent comme un marché en soi au sein des banques, cette fonction mobilise toute la gamme des instruments de financement (« *swaps, futures, caps, floors* ») disponibles ;
- *les services d'accès au marché*. Ces services se rapprochent fortement de ceux de banque de financement et d'investissement des grandes entreprises. Les agents publics émettent des titres de créance (obligations et bons du Trésor pour ce qui concerne l'État, billets de trésorerie, BMTN et EMN s'agissant des autres collectivités publiques) ou effectuent des opérations de mise sur le marché. Ainsi, la dette négociable de l'État (877 milliards d'euros à fin 2005) est mise sur le marché par vingt et un établissements bénéficiant du statut de spécialistes en valeurs du Trésor (SVT) ;
- *les contrats de partenariats public-privé (CPPP)*. Apparus aux États-Unis à la fin des années quatre-vingt (« *Private Finance Initiatives* ») et développés en Grande-Bretagne au cours des années quatre-vingt-dix, ils commencent à se développer aujourd'hui en France (réseaux d'assainissement, sociétés d'autoroute). Apparentés aux formes contractuelles, déjà largement répandues en France, que sont les délégations ou concessions de services publics, ils ont la spécificité de dissocier strictement la propriété de l'outil de son exploitation. Du point de vue des pouvoirs publics, ces nouveaux montages répondent à un souci d'efficacité de l'action publique, dans un contexte budgétaire contraint : de grands projets peuvent ainsi être financés et réalisés par des investisseurs et entrepreneurs privés, la dette étant reportée sur une structure ad hoc (« *special purpose vehicle* ») à laquelle la puissance publique s'engage sur le long terme à verser des loyers.

Les banques françaises s'intéressent assez vivement à ce nouveau marché, susceptible de leur apporter des activités stables de long terme. Elles trouvent là un rôle non pas de prêteur mais bien d'investisseur.

b. Le financement des entreprises

Le financement des entreprises ne repose pas uniquement sur les banques, surtout pour les grandes entreprises et les opérations les plus importantes et longues qui font appel aux marchés financiers à travers l'émission de titres ou la réalisation de montages, dans lesquels les banques apparaissent par *pool* ou de manière indirecte. Avec les techniques de transfert de créances et/ou de risque, comme la titrisation et les dérivés de crédit, les banques peuvent même désormais prendre des expositions, en

portage de titres ou en risque, sur une contrepartie avec laquelle elles n'ont aucune relation commerciale.

Avec les entreprises, le rôle des banques a évolué de l'octroi de crédit vers la réalisation de prestations précises, à haute valeur ajoutée : conseil et montage d'opérations, émission et placement de titres sur les marchés, financements structurés, couvertures de risques. Certes, cela ne concerne encore véritablement que les entreprises les plus importantes. Mais il est probable que certaines PME au moins se verront offrir, plus ou moins prochainement, le moyen d'aller directement offrir leur risque de signature sur les marchés ; leurs besoins en crédit direct tendant dès lors à se limiter au financement de leur cycle d'exploitation, dans des conditions de plus en plus normées, tandis qu'elles demanderont aux banques une assistance beaucoup plus large en termes d'ingénierie financière, fiscale et sociale (épargne salariale par exemple).

En regard, les entreprises les plus modestes ne représenteront plus, comme les professionnels (professions libérales, artisans et commerçants), qu'un segment de la banque de détail.

Concours aux entreprises non financières et aux ménages Activité sur le territoire métropolitain – Ensemble des établissements de crédit

(encours en milliards d'euros)

Décembre 2005 ⁽¹⁾	SNF	Ménages		Assurances	APU	Total	Variation annuelle en pourcentage
		E.I	Particuliers				
Investissement	228,8	42,2	7,1	3,10	112,8	394,0	5,1
Trésorerie	155,7	10,9	127,9	2,90	29,0	326,4	8,4
Habitat	131,8	54,4	450,0	0,10	5,2	641,5	13,3
Autres	60,3	6,3	22,4	12,70	5,1	106,8	2,6
Total	576,6	113,8	607,4	18,8	152,1	1 468,7	9,1
Répartition par secteurs bénéficiaires (en pourcentage)	39,3	7,7	41,4	1,3	10,4	100,0	

⁽¹⁾ Chiffres estimés au 10 mars 2006.

Source : Banque de France – DESM – SASM

i. Les grandes entreprises

À l'égard des grandes entreprises, on peut distinguer trois grands types d'activités bancaires :

- les *crédits*. Les banques proposent des prêts, découverts, lignes de crédit confirmé ou d'escompte, ainsi que la gestion des opérations internationales (crédits documentaires) aux entreprises ;

- *les émissions et le placement de titres pour le compte des entreprises.* Les banques servent d'intermédiaires entre les entreprises et les marchés des capitaux. Dans ce cadre, leurs interventions pour le compte de leurs clients s'entendent comme un véritable rôle d'animation des marchés, notamment en assumant une partie du risque de contrepartie ;
- *les services financiers spécialisés.* Ces services, de nature assez hétérogène, ont pour principal trait commun de nécessiter un haut niveau d'expertise technique. Ils recouvrent en particulier les financements structurés d'acquisitions et de projets, l'optimisation du financement de certains actifs, les crédits syndiqués, les financements exports complexes, les produits financiers de couverture contre les risques de marché (matières premières, changes, taux), le crédit-bail.

Le secteur de la banque de financement et d'investissement, qui regroupe l'ensemble de ces activités à l'adresse des entreprises les plus importantes, est une industrie de taille désormais mondiale, constituée d'une multitude de métiers très spécialisés. Aucune banque française n'occupe de position dominante à l'échelle mondiale sur un grand nombre de ces différentes activités, dominées par quelques banques américaines (Citigroup, JP Morgan, Bank of America) et quelques européennes (UBS et Deutsche Bank). Mais les établissements hexagonaux occupent des positions internationales de premier plan sur quelques segments précis d'activité : la Société générale est le 1^{er} mondial pour les financements structurés exports et les dérivés actions ; BNP Paribas, la Société générale et Calyon occupaient les 2^e, 3^e et 4^e places mondiales d'arrangeurs de projets en 2005.

ii. Les petites et moyennes entreprises et les très petites entreprises

La clientèle des PME se définit, du point de vue des banques, par opposition à celle des grandes entreprises : ce sont d'une part des entreprises qui sont trop petites pour se financer directement sur les marchés à un coût acceptable, et, d'autre part, des clients pour lesquels la relation bancaire joue souvent un rôle crucial dans l'évaluation de leurs risques.

Qu'est-ce qu'une PME ?

En France, on compte 2 438 000 entreprises répondant à la définition européenne de la PME : comptant moins de 250 salariés, ayant un chiffre d'affaires inférieur à 40 millions d'euros ou un total de bilan de moins de 27 millions d'euros, sans être détenues à plus de 25 % par une entreprise de taille supérieure.

Parmi ces entreprises, la moitié n'a aucun salarié, 93 % sont des micro-entreprises, comptant entre 0 et 9 salariés et réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 1,5 million d'euros. 5,7 % peuvent compter jusqu'à 49 salariés et réaliser un chiffre d'affaires allant jusqu'à 7 millions d'euros. Les PME – comptant de 50 à 500 salariés et réalisant un chiffre d'affaires allant jusqu'à 40 millions d'euros – représentent 1,1 % des entreprises ¹.

1. Source BDPME, 2003.

Les TPE dans l'économie française en 2004

Les Très petites entreprises (TPE), de moins de 20 salariés :

- 29 % de l'emploi salarié
- 36 % de l'emploi total (5 800 000 personnes y compris les non salariés)
- 28 % de la valeur ajoutée de l'ensemble des entreprises

Les micro-entreprises de moins de 10 salariés :

- 2 200 000 entreprises soit 93 % des entreprises
- 20 % de l'emploi salarié
- 29 % de l'emploi total (4 600 000 personnes)
- 21 % de la valeur ajoutée

Les entreprises de moins de 4 salariés :

- 2 millions d'entreprises
- 17 % de l'emploi total (2,6 millions de personnes)
- 11 % de la valeur ajoutée de l'ensemble des entreprises

Source : Ministère du Commerce et de l'Artisanat.

Les sources de financement externe ¹ des PME et TPE sont essentiellement les crédits interentreprises, les crédits bancaires (y compris les crédits spécialisés) et, pour un petit nombre d'entre elles, l'appel à des investisseurs à travers les montages réalisés par les fonds de « *private equity* ».

Les PME ont également besoin de services financiers classiques pour gérer leurs revenus, leurs créances, leurs paiements et encaissements, ainsi que leur trésorerie. Traditionnellement centrée sur l'escompte de créances, cette activité évolue depuis quelques années vers la prise en charge directe par les banques de la gestion du « poste clients » des entreprises à travers l'affacturage. Par ailleurs, depuis quelques années, les banques ont fortement étendu leur gamme d'offres et proposent désormais aux PME des services d'aide à la transmission, des dispositifs d'épargne salariale, des aides au développement international. Toutes les grandes banques disposent désormais de centres d'affaires ou d'agences spécifiquement dédiées à la clientèle des PME.

1. Par opposition au financement interne provenant de la mise en réserve des résultats.

Les banques et les TPE : l'exemple du Bâtiment et des Travaux publics (BTP)

L'artisan du BTP est l'exemple type du dirigeant de TPE

L'artisanat du bâtiment – souvent qualifié de « première entreprise de France », compte tenu du nombre d'acteurs concernés – représente un reflet significatif de la TPE française :

- *une structure souvent unipersonnelle, mais où le conjoint du chef d'entreprise joue lui aussi un rôle important dans les tâches administratives ;*
- *des professionnels de plus en plus aguerris dans la gestion de leur affaire, même s'ils ne peuvent consacrer que 13 % de leur temps de travail hebdomadaire à la gestion et à la comptabilité.*

L'endettement bancaire des petites entreprises du bâtiment

Le cabinet CSA a tenté d'établir la segmentation de cette typologie d'entreprises par rapport aux principaux types d'endettement utilisés ; trois enseignements principaux en ressortent :

- *une donnée aisément compréhensible : c'est majoritairement la taille de l'entreprise qui détermine le niveau d'endettement, avec un recours au crédit d'autant plus significatif que les besoins en fonds de roulement augmentent ;*
- *deux autres éléments mis en évidence sont de nature à prouver que cette profession a un comportement spécifiquement « mature » par rapport à d'autres acteurs économiques :*
 - *une bonne appréhension du risque que peut constituer pour la TPE le recours excessif à l'endettement (particulièrement dans les structures de plus de dix collaborateurs) ;*
 - *une large diversification dans l'utilisation des types de financement mis à disposition (crainte du recours excessif au découvert).*

Au total, ces comportements prudents rejaillissent non sans raison sur la satisfaction globale de l'artisan du bâtiment qui considère que la rentabilité de son affaire est somme toute convenable, d'autant plus que son ambition première n'était pas, bien souvent, de se lancer dans le développement forcené de son activité.

Les relations de l'artisan du bâtiment avec sa banque

Le plus souvent monobancarisé le dirigeant de la petite entreprise du bâtiment indique clairement que le premier de ses conseillers est son comptable. Il y a là une logique évidente puisque son emploi du temps l'empêche de satisfaire à l'ensemble des obligations d'ordre social, fiscal et comptable qui sont assurées par ce dernier. À la différence de son banquier, son comptable est son délégué.

Le banquier occupe la seconde place et, selon la localisation de l'activité (pour les besoins de l'enquête, volontairement, nombre d'entreprises de province avaient été sélectionnées), c'est le dirigeant de l'agence ou le conseiller de clientèle qui remplit ce rôle.

- *Quatre points de satisfaction globale : les contacts sont considérés comme suffisamment fréquents (par 79 % des intéressés), bien que l'enquête mette souvent en évidence un seul contact annuel, au moment de la remise et de l'explication des comptes de l'entreprise à sa banque ; l'enquête ne révèle pas de refus de crédit ; cette typologie de clientèle commence à utiliser la banque en ligne (33 %). Elle affecte au total une note de satisfaction de 7/10 à sa relation avec sa banque, opinion qui est jugée bonne par l'organisme de sondage.*
- *Mais trois éléments négatifs sont largement soulignés par les intéressés :*
 - *une rotation trop rapide de l'exploitant qui suit la relation, d'où un sentiment d'agacement souvent mis en avant ;*
 - *une insuffisante explication des coûts des divers produits ou prestations proposés (ce sentiment prévaut largement sur la question du taux du crédit, mais sans doute est-ce là un phénomène lié à la conjoncture) ;*
 - *une attente toute particulière : que la banque trouve un moyen simple pour l'aider à lutter contre les impayés.*

Source : Société générale

La problématique du financement des PME

Le financement des PME est un enjeu économique majeur car ces entreprises sont au cœur de la création d'emploi et de valeur. Elles jouent un rôle déterminant dans la croissance économique *via* le processus de création/destruction d'entreprises, qui favorise la diffusion des innovations techniques et organisationnelles. Selon une étude de l'OCDE ¹, ce phénomène expliquerait près du tiers des gains de productivité liés au progrès technique.

À cet égard, la problématique de la création d'entreprise, qui sera plus largement traitée dans la seconde partie du présent rapport, n'est pas seule à devoir être considérée. Celle de la transmission d'entreprise représente également un enjeu important. Selon une enquête publiée fin 2004 par les Chambres de commerce et d'industrie, en effet, 900 000 chefs d'entreprise (sur les 2,36 millions d'entreprises en France) ont plus de cinquante ans et devraient céder leur affaire dans les quinze ans à venir. Or, un tiers des transmissions se terminent par des dépôts de bilan, ce qui menace chaque année 80 000 emplois.

Le financement des PME et des TPE est traditionnellement délicat, car les asymétries d'information sont fortes et jouent en défaveur du banquier sollicité pour accorder des financements. Dans un contexte économique malmené ou pour un secteur particulièrement difficile, cela peut conduire à un rationnement du crédit, frappant indistinctement toute une population d'entreprises.

1. *Gains de productivité globale des facteurs (OCDE, mars 2002).*

Encours de crédits aux PME

(en milliards d'euros)

	Déc. 00	Déc. 01	Déc. 02	Déc. 03	Déc. 04	Déc. 05
Crédits à court terme	74,50	79,01	75,40	77,72	79,98	82,43
Moyen long terme	155,74	165,21	179,89	191,07	209,72	238,74
Crédit bail	28,15	28,19	30,28	31,14	31,51	32,43
Total	258,39	272,41	285,57	299,93	321,21	353,60
Grandes entreprises	149,96	155,09	152,17	131,89	140,74	149,45

Note : les deux tiers de ces concours sont accordés à des TPE.

Source : Banque de France – Direction des entreprises – Service central des risques (2005)

Quoique le tableau ci-dessous tende à montrer que les PME françaises disposent de fonds propres en ligne avec leurs homologues européennes, on constate cependant qu'en France, comme dans d'autres pays de l'Union européenne, un certain nombre de PME rencontrent des difficultés pour accéder aux crédits bancaires.

Part des fonds propres dans le total du bilan, selon la taille des entreprises

(en pourcentage)

Taille (chiffre d'affaires)	Autriche	Belgique	France	Allemagne	Italie	Portugal	Espagne
Moins de 7 millions d'euros	13	40	34	14	26	31	42
Entre 7 millions et 40 millions d'euros	27	38	35	22	25	40	43
40 millions d'euros et plus	31	39	35	31	28	51	37
Total	28	39	35	30	27	42	38

Source : Observatoire européen pour la PME, Sixième rapport (2004)

Le mode d'exercice de la concurrence bancaire sur le segment des PME peut contribuer à écarter certaines catégories d'entreprises de l'offre de crédit. Il semble, en effet, que les banques se livrent une concurrence très vive pour attirer les entreprises présentant les meilleurs profils de risque en leur proposant des crédits à des taux particulièrement attractifs, tout en visant à reconstituer leurs marges sur les services associés à la tenue de compte ou sur la gestion du patrimoine des chefs d'entreprise.

Or, à terme, un tel système peut être pernicieux. En favorisant la facturation des services annexes au crédit, il fragilise la relation de confiance entre la banque et ses clients. Surtout, il n'est guère favorable au

financement des PME dans leur ensemble, puisque, si les banques renoncent à tarifier le coût du risque en points de marge, cela contribue indirectement à exclure du crédit les entreprises qui présentent des risques même moyens, au profit d'une recherche de rentabilité immédiate sur les meilleurs risques.

Conscients de ces enjeux, les pouvoirs publics ont, après concertation avec le secteur bancaire, engagé trois réformes qui sont susceptibles de faciliter l'accès au crédit des PME :

- *la suppression du taux de l'usure* pour les sociétés (loi pour l'initiative économique du 1^{er} août 2003) et pour les entrepreneurs individuels (loi en faveur des PME du 2 août 2005) permet aux banques de proposer (sauf pour les découverts), des crédits à des taux prenant effectivement en compte le coût du risque, ainsi que la marge de refinancement ;
- *l'encadrement de la responsabilité pour « soutien abusif »*¹. La mise en jeu de cette responsabilité par les entreprises en difficultés, souvent à des fins dilatoires, introduisait une forte insécurité juridique pour les banques. La loi de sauvegarde des entreprises du 26 juillet 2005 a encadré strictement cette responsabilité, en précisant les critères ;
- la réforme récente du droit des sûretés devrait moderniser un cadre juridique jugé trop rigide par les banques, notamment concernant les hypothèques et dont l'efficacité, mesurée en termes de taux de recouvrement des prêts aux PME en faillite, est effectivement inférieure à celle des systèmes allemand ou britannique².

De manière plus générale, l'État intervient également directement ou indirectement pour faciliter le financement des PME, et plus particulièrement celles d'entre elles qui sont les plus risquées et les plus innovantes. Les principaux leviers de l'État sont :

- les dispositifs visant à orienter l'épargne des ménages en direction des entreprises par le biais de produits spécifiques tels que le CODEVI ou par des incitations fiscales (abattements sur les dividendes, réductions d'impôt pour les investisseurs dans les FCPI³, PEA⁴, FCPR⁵, SUIR⁶, exonérations diverses pour l'épargne salariale) ;
- les interventions d'OSEO (née de la fusion de l'Anvar et de la BDPME) en garantie de concours bancaires (garanties Sofaris), en cofinancements, escompte de créances publiques, ainsi qu'en avances remboursables et quasi fonds propres ;
- les interventions de CDC Entreprises, filiale de la Caisse des dépôts et consignations, en faveur du capital-risque et du capital-investissement,

1. *Un créancier, en soutenant de ses concours une entreprise risquée ou en difficulté, peut voir sa responsabilité engagée à l'occasion de la défaillance de cette entreprise car il aurait ainsi contribué, en permettant à l'entreprise de donner une image de solvabilité trompeuse, à léser des tiers (clients et fournisseurs notamment).*

2. *Le taux de recouvrement des prêts aux PME après faillite est en moyenne de 53 % en France, contre 62 % en Allemagne et 75 % au Royaume-Uni.*

3. *Fonds communs de placement dans l'innovation.*

4. *Plan d'épargne en actions.*

5. *Fonds commun de placement à risque.*

6. *Société unipersonnelle d'investissement à risque destinée aux « business angels ».*

principalement à destination des investissements technologiques et des fonds d'investissement régionaux.

Le dispositif mis en place par l'État, complété par ceux développés par les collectivités territoriales, est ainsi relativement étoffé. Ces dernières années, le souci de l'améliorer, de le rendre plus efficace, aura été constant. La question du financement de l'innovation et de l'entrepreneuriat ne peut néanmoins pas passer pour réglée. Elle représente un important enjeu qui sera examiné dans la seconde partie du présent rapport.

Le microcrédit

Il convient enfin de noter que le microcrédit reste faiblement développé en volume en France pour les TPE et les entrepreneurs individuels, malgré une multitude d'intervenants, dont quelques-uns se sont regroupés en 2002 au sein du réseau « Force », allant d'associations comme l'Association pour le droit à l'initiative économique (ADIE), aux boutiques de gestion, en passant par des organismes professionnels comme la Société interprofessionnelle artisanale de garantie et d'investissement (SIAGI).

En Europe, le microcrédit a pour principal objet d'aider les chômeurs ou les personnes en difficultés à financer la création de leur activité professionnelle, notamment en obtenant une première mise de fonds susceptible de leur servir d'apport pour un emprunt bancaire.

Les distributeurs de microcrédits professionnels les plus actifs demeurent toutefois assez largement hors des circuits bancaires classiques, alors que le développement de ces initiatives peut révéler d'importants gisements de valeur pour les banques ; d'abord parce que l'activité peut s'avérer, sous certaines conditions, relativement rentable, du fait de taux élevés de remboursement, ensuite parce qu'elle représente un savoir-faire qui peut être utile pour pénétrer les marchés émergents. Certaines grandes banques étrangères s'y déploient d'ailleurs actuellement, comme Santander ou HSBC ¹.

De manière générale, le positionnement des banques vis-à-vis du microcrédit gagnerait certainement à être clarifié, notamment par rapport à la lutte contre l'exclusion bancaire. Ce point sera considéré dans la seconde partie du présent rapport.

c. Les banques et l'investissement

Très tôt, les banques françaises ont cessé d'investir, de prendre des participations dans des entreprises industrielles, au titre de leur activité principale. Dès 1880, le Crédit Lyonnais, première banque par actions de l'époque, donne la tendance : il se consacrera quasi exclusivement à la col-

1. *En France, il convient de relever la position originale du Crédit mutuel international, qui a d'emblée saisi une forte communauté d'esprit entre le microcrédit et le monde coopératif et qui développe en ce sens une action conséquente à l'étranger.*

lecte de dépôts et, limitant ses risques de transformation au maximum, ne délivrera essentiellement que des prêts de court terme. En quelques années, la plupart des autres banques suivront son exemple ¹. On assiste aujourd'hui, sous certains aspects particuliers, au renversement de cette orientation, les banques devenant à nouveau des investisseurs directs, dans le cadre du rôle qui est le leur dans la collecte et la gestion de l'épargne.

La mobilisation de l'épargne financière

Les banques organisent la mobilisation de l'épargne financière pour le compte des investisseurs institutionnels ², des particuliers ³, ainsi que pour les entreprises (dont les autres banques elles-mêmes) pour le placement de leur fonds propres et de leur trésorerie. C'est là un rôle aussi important que l'octroi et la gestion de crédits.

Les banques demeurent le principal canal de placement de l'épargne : qu'il s'agisse d'acquérir des actions, de souscrire aux parts d'un fonds d'investissement ou d'ouvrir un compte à terme (sans parler de la location de coffres pour conserver des valeurs ou de l'achat d'or), voire de biens immobiliers que les banques proposent désormais directement à leurs clients. Au total, 70 % de l'épargne financière passent par les banques. Cette domination de marché s'explique principalement par le faible développement des fonds de pension privés en France, mais aussi par le fait que les banques y sont les premiers vendeurs d'assurance-vie. De toute manière, qu'elle trouve un relais bancaire ou non, l'intermédiation de l'épargne est désormais générale dans les pays développés. La figure du « petit porteur » n'a pas disparue, mais ne correspond plus à la gestion de l'essentiel d'un patrimoine.

Les banques participent ensuite, pour le compte de leurs clients, au placement de l'épargne collectée, soit directement dans le cadre d'une gestion sous mandat (cas de la banque de gestion de fortune), soit à travers des fonds qu'elles créent et qui disposent d'une personnalité juridique propre. Elles assurent le traitement des opérations, ainsi que la conservation, le règlement et la livraison des valeurs mobilières acquises. L'ensemble de ces activités désigne ce que l'on appelle la « gestion d'actifs ».

La gestion d'actifs

Dans ce cadre, les banques remplissent un rôle d'intermédiaire de placement et de prestataire de différents services pour les investisseurs. Avec 1 600 milliards d'euros d'actifs, la France tient le quatrième rang mondial en matière de gestion pour compte de tiers, ce qui est tout à fait

1. D'après J. Bouvier « Un siècle de banque française », Paris, Hachette, 1973.

2. Caisses de retraites, compagnies d'assurance, mutuelles, associations et fondations, épargne salariale, caisses de congés payés, fonds de péréquation. Les investisseurs institutionnels français gèrent 1 200 milliards d'euros, soit l'équivalent de 77 % du PIB et 3,8 % des encours mondiaux d'épargne financière.

3. D'après la théorie économique, le vieillissement de la population devrait faire baisser le taux d'épargne global mais cela ne se constate pas, au contraire. En France, le point culminant de détention d'actions est tardif : entre 50 et 59 ans.

remarquable dans un pays où l'essentiel des retraites n'est pas capitalisé. La France se distingue encore par sa préférence pour la création de véhicules de placement sous forme d'OPCVM – des sociétés d'investissement à capital variable ou des fonds communs de placement autonomes dont les épargnants acquièrent des actions ou des parts. Sur les 35 000 OPCVM enregistrés en Europe en 2004, 15 000 étaient français.

Par rapport au simple mandat de gestion, qui reste dominant dans le reste de l'Europe, les OPCVM représentent une solution beaucoup plus sécurisée (ratios réglementaires de division des risques) et soumise à la surveillance de l'AMF. Mais c'est une formule qui, pour les banques, impose des coûts de gestion assez élevés.

Des économies d'échelle ont ainsi été recherchées à travers la constitution de vastes « usines » de traitement des opérations. Trois ou quatre acteurs bancaires seulement assurent aujourd'hui cette fonction pour le compte de tous les autres, et la France offre ainsi, avec l'Allemagne, les coûts les plus bas en Europe pour les traitements de « *post-marché* »¹.

Ne se contentant plus de la forte diversité des offres de placement *via* des OPCVM, qui caractérise la gestion d'actifs française, les épargnants attendent désormais davantage de conseils et de comparaisons pour composer leur portefeuille. Dans d'autres pays d'Europe, la gestion d'actifs évolue ainsi vers des architectures ouvertes en matière de distribution de produits de placement, n'hésitant plus à distribuer des produits tiers.

À noter dans ce domaine, le développement de la gestion « passive » qui vise à répliquer un ou plusieurs indices et qui permet de limiter le risque de réputation pour la banque gestionnaire du portefeuille.

La titrisation

La titrisation est une opération qui consiste à transformer des créances en titres négociables sur un marché financier. Ces titres sont émis par un fonds commun de créances, assimilable dans ses grandes lignes à un OPCVM. Les banques peuvent ainsi proposer à des investisseurs d'acheter en quelque sorte, *via* des produits structurés, les crédits qu'elles ont accordés à leurs clients.

Les créances qui peuvent aujourd'hui être titrisées sont extrêmement variées et nullement limitées aux créances bancaires. Vis-à-vis des entreprises (exemple : loueurs de véhicules), les banques jouent alors un rôle d'arrangeur et de placeur de titrisations. Aujourd'hui, on peut même titriser des créances futures : des contrats de crédit-bail pour les banques, ou les revenus futurs de la loterie italienne, qui furent titrisés en 2001.

1. Les ordres de souscription et rachat font néanmoins encore l'objet de traitements assez largement manuels (règlement et livraison des ordres, tenue des comptes et registres nominatifs).

Soit les créances sont cédées à un fonds commun de créances et l'on parle de « *titrisation cash* ». Dans ce cadre, les banques mettent en place des lignes de liquidité au profit du fonds, qui garantissent le risque encouru par les investisseurs sur la bonne fin des paiements issus des flux de revenus produits par les créances sous-jacentes. Soit les créances ne sont pas cédées, mais seulement le risque de crédit qu'elles représentent : le cédant verse alors une prime régulière au fonds commun de créances, qui lui vend une protection *via* un dérivé de crédit (« *swap* » de défaut) et rachètera en retour les créances en cas de non-remboursement. On parle alors de « *titrisation synthétique* »¹. Ce dernier mode de titrisation, beaucoup moins long et coûteux à mettre en place que le premier, participe de la « *marchéisation* » des risques bancaires dans un contexte de renforcement de la réglementation prudentielle et de développement rapide des dérivés de crédit².

Le marché des produits dérivés

Longtemps, les établissements bancaires n'ont pu gérer leurs risques de crédit aussi facilement que leurs risques de change ou de taux. La situation a totalement changé depuis la montée en puissance, à partir des années 1998-1999, de produits dérivés de crédit, dont la formule la plus classique est le « *credit default swap* ». Assimilables, dans leur principe, à des contrats d'assurance, ces produits dérivés fonctionnent de la manière suivante : une banque verse à une contrepartie un flux régulier de « *n* » points de base contre le paiement par cette dernière, en cas de défaut d'un crédit, d'un montant prédéfini, qui peut correspondre, pour un prêt par exemple, au montant nominal pondéré d'un certain taux de recouvrement.

Pour les emplois obligataires, de semblables dérivés existent qui permettent de couvrir les écarts de « *spread (forward spreads)* ». Par ailleurs, on définit également des formules associant titrisation et dérivés de crédit au sein de portefeuilles synthétiques ou CDO (« *collateralized debt obligations* »), qui enregistrent la plus forte croissance parmi ces produits et qui permettent de mettre sur le marché, par tranches³, des portefeuilles d'actifs de qualités différentes⁴.

1. Dans ce cas, les risques portés par tout un portefeuille de créances sont répartis entre les différentes tranches de titres émis par le fonds et sont donc supportés à des degrés divers par les investisseurs, compte tenu du recours à diverses techniques de rehaussement de crédit (subordination, surdimensionnement de l'actif titrisé, garantie externe, etc.).

2. Cf., notamment, « Le marché des CDO : modalités de fonctionnement et implications en termes de stabilité financière » (RSF BdF – juin 2005).

3. Les tranches AAA (ou senior) sont très peu exposées au risque lié à la défaillance des emprunteurs. Les tranches « *mezzanine* » y sont modérément exposées et les tranches « *equity* » le sont fortement.

4. Ces produits mêlant sous-jacents « *cash* », permettant de développer une approche macroéconomique ou sectorielle des risques de crédit, sont dits « *de deuxième génération* ».

Si ces produits sont assimilables à des contrats d'assurance, ils ont également la particularité d'être négociables sur un marché qui associe des banques, des sociétés d'investissement et des compagnies d'assurance et de réassurance et demain, sans doute, de grandes entreprises. Par là, de nouvelles opportunités sont offertes aux intervenants :

- pour les banques, de tels mécanismes participent de l'allocation optimale de leurs fonds propres requise par les nouvelles règles prudentielles de Bâle II (voir ci-après). Elles sont à même d'y trouver une couverture de leurs emplois par transfert de risque, en même temps que la possibilité de diversifier des portefeuilles trop concentrés sur un secteur, une contrepartie ou un pays : deux banques dont les portefeuilles d'actifs sont très différents peuvent ainsi échanger largement leurs crédits (« *credit switch* »). Une véritable gestion en termes de capital économique marginal est ainsi rendue possible par la recherche du meilleur emploi possible, puisqu'il est permis de porter un risque sur des entités avec lesquelles on n'est pas en relation commerciale ;
- pour les investisseurs, l'intérêt est de profiter d'un effet de levier maximal puisqu'ils s'exposent de la sorte à des risques de crédit sans avoir à en supporter le coût de liquidité (c'est là le principal avantage des dérivés de crédit et de la titrisation « synthétique » par rapport à la titrisation « *cash* » traditionnelle).

Pour le présent, cependant, les risques de crédits qui peuvent ainsi être négociés sont ceux que les banques portent sur les grandes entreprises – l'accès des PME, même regroupés par portefeuilles, à ce marché supposant une beaucoup plus forte standardisation des informations disponibles les concernant ¹.

La « marchandisation » des risques participe d'une « financiarisation » des économies dont l'échelle est désormais mondiale et qui intervient dans un contexte de faible inflation, pénalisant le rendement des actifs financiers traditionnels. Dans un tel contexte, la recherche de la performance est une recherche en volatilité dont les banques ne peuvent plus assumer seules les risques et dont elles transfèrent plutôt la charge sur certains marchés financiers, notamment sur certains spécialistes, comme les *hedge funds*, qui ne relèvent pas du même cadre réglementaire qu'elles.

1. Il faut toutefois noter qu'aux Pays-Bas, des CDO sont émis à partir d'encours de banque de détail. Ou encore, on peut souligner que des interventions en rehaussement de crédit, au profit des risques TPE et PME, pourraient définir les nouveaux modes efficaces d'intervention pour les entités financières publiques, comme, en France, la Caisse des dépôts et consignations ou Sofaris. À l'instar de ce qui a lieu en Allemagne, pour des opérations de titrisation synthétique (à travers une plate-forme de cession, la KfW publique apporte sa pondération Cooke de 0 % aux garants en s'intercalant entre eux et les banques cédantes) ou, en Espagne, de titrisations *cash* (le Trésor garantit jusqu'à 80 % des tranches AA des titrisations PME).

Les hedge funds ou fonds alternatifs

Les hedge funds se définissent en ce qu'ils ne sont soumis qu'à des contraintes de gestion très légères. Cela leur permet d'adopter une palette très large de stratégies d'investissement. En contrepartie, ils sont soumis à des restrictions en ce qui concerne leur publicité ou leur mode de souscription afin de protéger les « petits porteurs ». Les hedge funds (« fonds de couverture », plus exactement dénommés en français « fonds de gestion alternative ») existent pourtant depuis 1949. On en compte plus de 7 000, dans plus de vingt-cinq pays (mais 80 % sont américains). Parfois très petits, gérant moins de 25 millions de dollars (ce qui est considéré comme la taille critique sur ce marché), certains d'entre eux peuvent lever des milliards de dollars.

On les croit surtout à l'affût de « coups », à l'instar des fonds de Georges Soros *Quantum & Quota*, créés en 1968 et qui géraient 28 milliards de dollars en 1998, avant qu'une perte de 6 milliards ne précipite leur disparition deux ans après. Pourtant les hedge funds répondent à un objectif de gestion légitime en soi, quoique risqué : ce sont des fonds qui poursuivent une perspective absolue sur les marchés et non corrélée à un indice¹. D'une manière générale, la stratégie de ces fonds consiste à détecter et à tirer profit des « anomalies » de marché (actifs anormalement sous-valorisés ou peu chers par rapport à d'autres équivalents). Et puisqu'il leur faut battre les marchés, leur rendement repose sur la combinaison d'une perspicacité supérieure à la moyenne des investisseurs et d'importantes prises de risques.

Les « fonds Tiger Management Corporate » de Julian Robertson (dissous en 2000), dégagèrent un rendement net de 56 % en 1997 à travers la sélection de 200 entreprises sous-cotées et de deux cent entreprises surcotées, dont le fonds achetait ou vendait à découvert les titres, selon qu'il anticipait leur hausse ou leur chute.

Cette technique – essentielle dans l'industrie de la gestion alternative (ie : décorrélée des stratégies classiques d'intervention sur indices boursiers et taux d'intérêt) – consiste à vendre des titres qu'on ne possède pas, ou en n'en achetant à terme, sans avoir les liquidités correspondantes, en escomptant un décalage de cours lorsque l'opération sera dénouée : prix d'achat inférieur à celui de la vente à découvert ou prix de vente supérieur au prix d'achat à découvert. L'effet de levier est alors maximisé, puisqu'on économise sur le coût en liquidité, ce qui peut permettre de forts rendements, mais fait en même temps encourir des risques de pertes potentiellement illimités, si les marchés ne valident pas les anticipations faites. Pour cette raison, les ventes à découvert sont interdites dans de nombreux pays et par de nombreux fonds d'investissement².

1. Voir D. Capocci « Introduction aux Hedge Funds », Paris, Economica, 2004.

2. Sauf pour les banques qui les émettent, il est ainsi interdit de vendre à découvert les bons de souscription ou « warrants », qui donnent le droit optionnel d'acheter des actions à un prix fixé pendant une période donnée.

Pour autant, la gestion alternative fait désormais pleinement partie du paysage financier, les investisseurs lui réservant en général de 5 % à 20 % de leurs portefeuilles. Alors que l'interconnexion des principaux marchés financiers rend les arbitrages de plus en plus difficiles et limités, les hedge funds répondent au double souci de recherche de volatilité sans avoir à en supporter directement les risques.

Au total, les hedge funds constituent désormais une source de liquidité importante pour les marchés financiers, allant jusqu'à représenter certains jours le tiers ou la moitié des transactions boursières à Londres ou New York. Puisqu'ils profitent de leurs anomalies, les hedge funds améliorent l'efficacité des marchés financiers, ce qui ne peut manquer de peser à terme sur leurs propres rendements, puisque cela contribue à faire disparaître ces anomalies. De fait, depuis 2000, les hedge funds ont beaucoup peiné à atteindre des performances annuelles supérieures à 20 %. La crainte est que cette situation les pousse à prendre encore plus de risques, avec des conséquences importantes pour l'ensemble des acteurs financiers. En 1998, la défaillance du fond LTCM obligea la FED et les banques à intervenir pour le sauver. En août 2005, le Counterparty Risk Management Policy Group II, réunissant la plupart des grandes banques mondiales, a demandé qu'on s'attaque au problème « urgent » des dérivés de crédit et qu'on organise un meilleur encadrement des hedge funds.

Dans le cadre de la gestion d'actifs cotés, l'épargne est orientée vers des supports négociables sur un marché. En regard, le « *private equity* » offre des supports d'investissement direct dans les entreprises.

Le « *private equity* »

Le terme de « *private equity* » a fini par s'imposer pour désigner un ensemble d'activités assez peu homogènes, qui ont pour trait commun néanmoins d'investir en fonds propres dans des sociétés non cotées. Le « *private equity* » regroupe essentiellement le capital-risque, le capital-développement, et le LBO (« *leveraged buy-out* »).

Le « *private equity* » français représente globalement le deuxième marché en Europe continentale avec 5,2 milliards d'euros investis en 2004 (en progression de 42 % depuis 2002), représentant, selon l'AFIC, 1800 opérations. Pour le seul premier semestre 2005, 7,7 milliards d'euros ont été apportés par des investisseurs – il convient de le souligner – très majoritairement non français (France : 2,6 milliards ; Europe : 2,1 milliards ; reste du monde : 2,9 milliards). Les caisses de retraites, notamment américaines, sont ainsi devenues les premiers intervenants sur ce marché, avant les banques (qui représentaient jusqu'à 80 % des investissements dans les années quatre-vingt) et les compagnies d'assurance.

À l'exception du LBO, marché sur lequel les banques sont très actives, ce métier intéresse relativement peu les investisseurs institutionnels français. Ainsi les assureurs-vie, sous la pression des pouvoirs publics se sont fixés un objectif en 2006 de 2 % de leurs investissements dans le domaine du « *private equity* »¹, lesquels représentent 6 % à 8 % des encours investis par les fonds de pension anglo-saxons.

Le « *private equity* » fonde sa forte croissance actuelle sur le succès d'un type particulier d'opérations dites « LBO », qui consistent à racheter des entreprises à travers un montage qui privilégie l'endettement par rapport à la prise de participation (le « *mix* » classique d'un LBO est : 40 % d'« *equity* » et 60 % d'endettement), en pariant sur la capacité de l'entreprise rachetée à créer de la richesse et en gageant que cet effet de richesse sera bien supérieur au coût de l'endettement.

Le LBO

Les LBO apportent une réponse aux problématiques de cession et de transmission d'entreprises. Fort des succès auprès des PME, des LBO sont désormais de plus en plus souvent montés pour la reprise de grandes entreprises. Et, devant l'appétit des investisseurs (les LBO atteignent un rendement moyen proche de 20 %), les vendeurs ont désormais systématiquement recours à la mise aux enchères. Un « second marché » des LBO apparaît également, qui permet une sortie plus rapide des investisseurs et donne un caractère négociable à leur participation.

Les banques ne se contentent pas d'arranger, à travers des filiales spécialisées, les opérations de LBO. Elles en ont longtemps été les principaux financeurs et demeurent très actives sur ce marché.

Le capital-développement et le capital-risque

En France, le capital-développement est le « parent pauvre » du « *private equity* », surtout en phase d'amorçage des projets, qui intéresse très peu les banques et où interviennent surtout des fonds publics, notamment régionaux, des institutions comme l'Anvar et quelques individus, remplissant un rôle de « *business angel* », dont le statut demeure mal défini et peu encouragé en France, ce qui explique peut-être leur faible nombre : 500 000 « *business angels* » aux États-Unis, 50 000 en Grande-Bretagne et 3 500 en France. Quant au capital-risque, ses fonds sont essentiellement drainés par l'épargne publique (FCPI) et il est largement soutenu par les interventions de « fonds de fonds » comme, par exemple, CDC Entreprises, filiale de la Caisse des dépôts et consignations.

Ces deux domaines du capital-développement et du capital-risque, relativement délaissés par l'industrie bancaire², posent clairement le problème du financement de la création d'entreprise et de l'innovation dans notre pays.

1. Cet objectif semble d'ailleurs difficile à atteindre selon l'AFIC.
2. Phénomène encouragé par les nouvelles normes prudentielles de Bâle II.

4. Les services rendus aux particuliers

Aujourd'hui on ne vit plus sans banque. La banque est un moyen essentiel de socialisation et d'intégration : les prestations sociales, par exemple, ne peuvent être perçues autrement que sur un compte bancaire (ou sur un Livret A). Dans le cadre de la lutte contre le blanchiment de l'argent, de même, une limite légale est fixée pour les dépenses pouvant être réalisées en liquide.

Le taux de bancarisation des ménages français (98 % en 2004) est le plus élevé des grands pays européens. En outre, la plupart des ménages français sont multibancarisés. Pour autant, il semble qu'en France, aujourd'hui, l'acte d'endettement fasse encore un peu peur. Le bon sens populaire paraît toujours estimer qu'il vaut mieux reporter un achat que s'endetter. Ce comportement doit-il changer ? Est-il inévitablement condamné à changer ? La question mérite d'être posée au vu d'une simple comparaison européenne.

Les ménages français sont parmi les moins endettés d'Europe (le taux d'endettement des ménages était égal à 63,3 % de leur revenu disponible brut à mi-2005 ¹, contre une moyenne européenne de 90,8 %). Toutefois le taux de croissance annuel de l'encours de l'endettement des ménages était (à fin octobre 2005) de 10,5 % en France, à la faveur de la baisse des taux, de l'allongement de la durée des crédits immobiliers et de l'envolée des prix du logement en zones urbaines. Le crédit à l'habitat (+ 13,5 % à fin octobre 2005 contre + 10,8 % dans la zone euro) demeure néanmoins le principal contributeur à l'accroissement du taux d'endettement des ménages français, même si les encours de crédit à la consommation en France ont connu une hausse de 9 % en 2005, la plus forte augmentation depuis 1999.

D'un point de vue purement macroéconomique, on pourrait être tenté de souhaiter que les Français aient davantage recours au crédit à la consommation. Cette question doit néanmoins être considérée dans le cadre plus général des services bancaires rendus aux ménages : moyens de paiement, financements, produits d'épargne et produits divers, prévention du surendettement.

a. La bancarisation et l'accès aux moyens de paiement

Le droit au compte

Il y a plus de vingt ans, le législateur a inscrit dans la loi bancaire le « droit au compte » qui, en 2001, a pris la forme d'un « service bancaire de base » gratuit, permettant à ses bénéficiaires un accès aux

1. Source : *Comptes financiers trimestriels*, Banque de France.

moyens de paiement essentiels. Sous l'impulsion des pouvoirs publics, des associations de consommateurs, des banques et de la Banque de France, le droit au compte a été rendu accessible aux personnes les plus démunies dans le cadre d'un double plan d'action (novembre 2004 et janvier 2006) discuté au sein du Comité consultatif du secteur financier (voir ci-après, en seconde partie, 6 c : exclusion bancaire et inclusion financière).

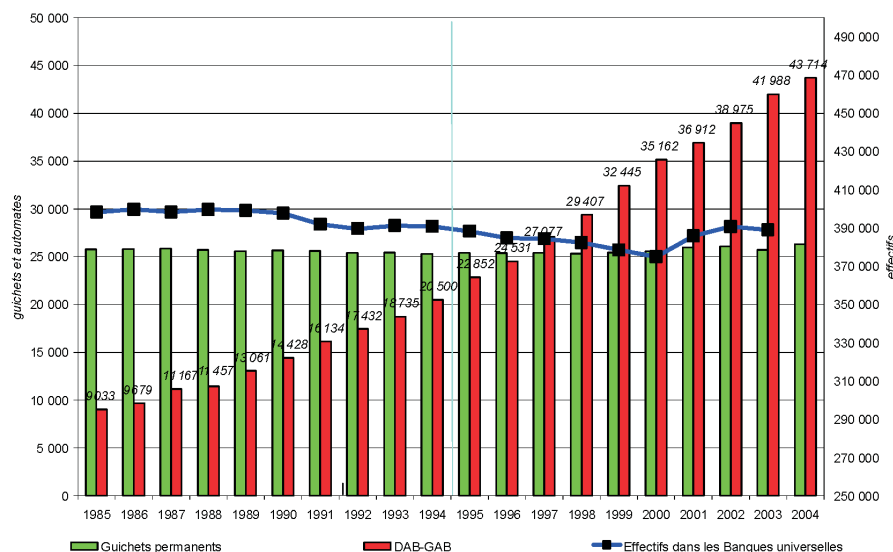
L'accès aux services bancaires

En nombre d'agences, de DAB-GAB¹ et d'employés pour 1 000 habitants, la France, en 2004, se situait précisément entre la moyenne de l'Union européenne et celle de la zone euro (en tenant compte des 55 000 équivalents temps plein de La Banque postale et de ses 3 800 bureaux disposant de conseillers financiers).

L'accès aux moyens de paiements électroniques

La France, le Royaume-Uni et l'Espagne disposent de parcs très significatifs de terminaux de paiements électroniques et de distributeurs automatiques de billets. Ainsi, en 2002, plus de 4 milliards de transactions par cartes ont été effectuées en France et au Royaume-Uni. Par ailleurs, en France, en Belgique et aux Pays-bas, plus de 90 % de la population possèdent au moins une carte de paiement.

Évolution comparée des guichets permanents, des DAB-GAB et des effectifs dans le système bancaire

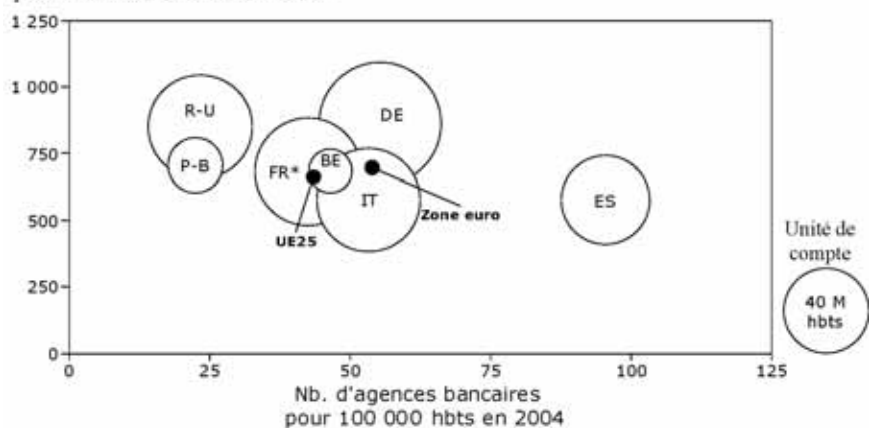


Source : Banque de France – CECEI – rapport annuel 2004

1. DAB : distributeurs automatiques de billets.
GAB : guichets automatiques bancaires.

Les réseaux et les emplois bancaires en Europe

Nombre d'employés du secteur bancaire
pour 100 000 habitants en 2004



* Hors effectifs et agences de La Banque postale.

Source : Banque centrale européenne (BCE)

Le nombre des DAB et des GAB a en effet plus que doublé au cours des dix dernières années (43 714 en 2004, contre 20 500 en 1994). Depuis 1997, le nombre des automates bancaires dépasse ainsi celui des guichets permanents (cf. graphique p. 78).

Les équipements en cartes bancaires, TPE et DAB en Europe

2002	Nombre de transactions (M)	Cartes (M)	TPE ⁽¹⁾	DAB ⁽²⁾	Commentaire
Allemagne	1 994	104	350 000	50 000	Priorité aux retraits
Belgique	595	12	61 000	1 100	
Espagne	1 013	56	945 000	53 000	Grand pays acquéreur (tourisme)
France	4 096	48	770 000	40 800	
Italie	912	43	800 000	36 000	Priorité aux retraits
Pays-Bas	1 115	23	180 000	5 000	
Portugal	626	15	139 000	9 600	
Royaume-Uni	4 681	134	887 000	48 000	Premier pays émetteur en Europe
Total	15 032	435	5 000 000	243 500	86 % des transactions européennes

(1) Terminal de paiement électronique.

(2) Distributeur automatique de billets.

Le nombre de guichets permanents du système bancaire (hors La Banque postale) s'est maintenu dans une fourchette proche de 25 500 à 26 000 au cours des dix dernières années (26 370 à fin 2004, contre 25 789 à fin 2003 et 26 162 à fin 2002), malgré la multiplication des DAB-GAB et le développement de la banque électronique.

À tout ceci s'ajoute le réseau de La Banque postale avec ses 17 000 points de contact qui ne sont cependant pas tous assimilables à des guichets bancaires. Une part importante des points de contact (3 200), gérés en partenariat, n'offre, en effet, que des services de guichet très limités, tandis que seulement 3 800 ont des conseillers financiers permanents.

b. Le financement de la consommation et de l'investissement immobilier des particuliers

Les banques sont la principale source de financement des particuliers, aussi bien pour leurs investissements immobiliers que pour leurs besoins de trésorerie.

Le financement de l'immobilier

L'endettement immobilier représente la part majeure de l'endettement des ménages (489 milliards d'euros fin octobre 2005 ¹).

Les crédits immobiliers en France sont aujourd'hui principalement à taux fixes (entre 75 % et 80 % des encours et 70 % des flux de nouveaux crédits ²) moins rémunérateurs pour les banques, mais moins risqués pour les emprunteurs. Ils servent en moyenne à financer 75 % de l'acquisition et ont une durée moyenne comprise entre quinze et vingt ans. Les encours de crédits immobiliers représentent environ 30 % du PIB français, ce qui est assez nettement inférieur à la moyenne européenne de 46 %.

Selon une étude du cabinet Mercer Oliver Wyman ³, les crédits immobiliers en France sont parmi les moins chers ⁴ d'Europe. Cette situation est le résultat d'une concurrence extrêmement forte entre établissements sur ces crédits, qui servent souvent de produits d'appel. Ainsi, alors que les crédits à l'habitat représentent entre 41 % et 54 % de tous les crédits accordés par les banques françaises, ils ne génèrent que de 6 % à 9 % de leurs résultats avant impôt.

1. Cf. statistiques monétaires et financières diffusées par la Banque de France.

2. Selon les statistiques de la Commission bancaire.

3. « Study on the Financial Integration of European Mortgage Markets », octobre 2003.

4. La comparaison, réalisée en avril-mai 2003, tient compte de la maturité moyenne, du type de taux, du taux de défaut moyen ainsi que des options de renégociation.

Caractéristiques des crédits immobiliers en Europe en 2003

(en pourcentage)

	Part des crédits à taux fixes	Part des ménages propriétaires	Endettement immobilier sur PIB	Quotité moyenne financée ⁽¹⁾	Durée moyenne (années)
Allemagne	70	42	54	75	25
Autriche	70	57	26	60	25
Belgique	75	68	29	80	20
Danemark	75	51	88	80	30
Espagne	25	83	42	n. a.	20
Finlande	3	58	36	75	17
France	80	56	25	75	17
Grèce	5	83	17	55	15
Irlande	30	77	45	n. a.	n. a.
Italie	25	80	13	n. a.	15
Luxembourg	10	67	33	n. a.	n. a.
Pays-bas	74	53	100	87	30
Portugal	30	75	51	90	27
Royaume-Uni	28	70	70	70	25
Suède	38	61	50	85	35

(1) Rapport entre le montant du prêt et la valeur du bien au moment de l'acquisition.

Source : Fédération hypothécaire européenne (EMF), Commission bancaire pour la France

L'offre de crédits immobiliers en France reste moins sophistiquée que dans les pays anglo-saxons. Ainsi, les banques ne pouvaient pas, jusqu'en 2006, redistribuer des crédits hypothécaires « rechargeables », ni de prêts viagers hypothécaires (« *reverse mortgage* »). Mais des adaptations juridiques sont en cours pour permettre l'émergence de ce type de produits qui, offrant pour l'essentiel la possibilité de mobiliser son patrimoine immobilier pour emprunter à d'autres fins, pourraient être notamment utiles à certaines personnes à revenus irréguliers pour maintenir leur niveau de consommation. De plus, si la France recourt moins que d'autres pays européens à des incitations fiscales directes en matière de crédits immobiliers, elle a récemment élargi l'accès aux « prêts à taux zéro ».

Au total, on ne peut ignorer ni le caractère fortement cyclique de ce marché – il y a dix ans, la production de crédits immobiliers enregistrait une baisse de 35 % – ni, ce qui est évidemment lié, les risques auxquels il expose à la fois les banques et les ménages, ni encore les conséquences qu'il peut avoir sur l'ensemble de la société. Avec l'entrée dans la vie active, la souscription d'un prêt immobilier est, pour les particuliers, l'une des principales raisons de changer de banque. On comprend dès lors la concurrence à laquelle se livrent les établissements sur ce marché.

Les crédits à la consommation

Les crédits à la consommation représentent 120 milliards d'euros ¹, soit l'équivalent de 8 % du PIB, ce qui place la France parmi les pays où le crédit à la consommation est le moins répandu.

Un ménage sur deux (49,7 % en 2003) est endetté : 16,5 % disposent uniquement d'un prêt immobilier, 21,8 % uniquement d'un prêt à la consommation et 12 % des deux. Les crédits à la consommation ne représentent que 23 % des encours de crédit aux particuliers (77 % pour l'immobilier). Le marché est majoritairement tenu par les banques, directement à travers leurs réseaux ou *via* des sociétés spécialisées de crédit à la consommation. Les deux premiers acteurs français sont le Crédit agricole-LCL (32 % de parts de marché en 2003, dont réseau : 14,1 %, Sofinco : 7,4 % et Finaref : 4,5 %) et BNP Paribas (19,6 % de parts de marché, dont Cetelem : 13,2 % et réseau : 6,3 %). Le marché fait également intervenir les « captives » de crédit de groupes non bancaires, comme les grandes surfaces, dont les trois premières tiennent ensemble 3,3 % du marché.

Certains observateurs déplorent le faible développement du crédit à la consommation en France, dans la mesure où les études économiques ² montrent que son développement pourrait avoir un impact significatif sur une croissance nationale qui, ces dernières années, a été largement tirée par la consommation. L'accès au crédit permet en effet aux ménages de réduire leur épargne de précaution pour les dépenses courantes, et d'anticiper sur la croissance future de leur revenu pour consommer davantage aujourd'hui.

Un endettement relativement modéré des Français en matière de consommation

Les comparaisons internationales montrent que, non seulement le crédit à la consommation est moins développé en France (33 % des ménages détenaient un crédit de trésorerie fin 2004 ³) qu'en moyenne dans le reste de l'Europe, et qu'au Royaume-Uni en particulier (plus de 45 % des ménages équipés). Il semble en particulier que les jeunes et les ménages à revenus modestes ont peu accès à ces financements en France (moins de 40 % des moins de 35 ans en France, contre plus de 70 % au Royaume-Uni). Les prêts de faible montant sont également moins fréquents en France.

Bien qu'il n'existe pas encore de consensus clair sur les raisons de ce moindre développement des crédits à la consommation en France, il semble qu'une conjonction de facteurs réglementaires (mode de calcul du

1. Selon les statistiques monétaires et financières de la Banque de France.

2. Voir notamment « *Consumption and Credit Constraints : International Evidence* », P. Bacchetta et S. Gerlach, 1997, « *Journal of Monetary Economics* », et « *Consumer Credit and Consumption forecasts* », A. Antzoulatos, 1996, « *International Journal of Forecasting* », et « *The Growth of Consumer Credit and the Household Debt Service Burden* » M. Maki, 2000, *Working Paper*.

3. Étude de l'Observatoire de l'épargne européenne (OEE) : « L'endettement des ménages européens » – août 2005, réalisée pour le Comité consultatif du Secteur financier.

taux de l'usure) et culturels (défiance vis-à-vis du crédit, crainte du surendettement) limite l'offre de crédit aux populations d'emprunteurs qui ne sont pas les plus solvables.

Il n'existe pas de niveau d'endettement « optimal » des ménages que les politiques publiques chercheraient à atteindre. En revanche, les pouvoirs publics doivent veiller à ce que les ménages puissent profiter largement des innovations financières et à ce qu'aucune catégorie d'emprunteurs potentiels solvables ne soit écartée du marché du crédit. Ce point sera développé dans la seconde partie de ce rapport.

c. L'accès aux produits financiers et la diversification des activités bancaires

Le secteur bancaire rend également des services aux ménages en participant largement à la gestion de leur épargne financière.

En 2004, le taux d'épargne des Français est de 15,5 %, soit du même ordre de grandeur que celui des ménages allemands, hollandais et italiens, mais nettement supérieur à celui des ménages espagnols (11 %) et britanniques (6 %). Tandis que le taux d'épargne financière est de l'ordre de 6 % en France, contre 9 % en Allemagne, 8 % en Italie et seulement 2 % aux Pays-Bas.

L'encours moyen d'épargne financière des Français est de l'ordre de 100 000 euros par ménage. Les principaux placements ¹ sont : l'assurance-vie (940 milliards d'euros), les liquidités ² (770 milliards d'euros) et les actions ³ (580 milliards d'euros).

Il faut souligner ici le poids des traditions culturelles. On a remarqué ainsi que lorsqu'ils réalisent les plus-values de leurs portefeuilles de valeurs mobilières, les Français destinent surtout ces sommes à l'épargne et les Américains à la consommation. En France, la propension à dépenser les revenus du capital est ainsi faible.

Le taux d'équipement des ménages en produits financiers

La France se caractérise par un fort taux d'équipement des ménages en produits bancaires et financiers (y compris assurances), sur la base desquels les banques se sont attachées à développer des services connexes, susceptibles de fidéliser la clientèle et de leur fournir des revenus réguliers.

1. En juin 2005, selon les tableaux des financements et des placements publiés par la Banque de France. Ces statistiques regroupent les encours détenus par les ménages et les institutions sans but lucratif au service des ménages.

2. Livrets, dépôts à vue, titres d'OPCVM monétaires et dépôts à terme à moins de 2 ans.

3. Placements de type actions et autres participations. Cette rubrique regroupe en particulier les actions cotées, non cotées et les titres d'OPCVM actions.

- Les ménages français possèdent en moyenne sept produits bancaires, ce qui représente un des taux d'équipement les plus élevés d'Europe.

- Les banques sont les premiers distributeurs des produits d'assurance-vie (60 %), qui restent, avec l'épargne réglementée, les produits d'épargne préférés des Français, tant en raison de leur relative simplicité et de leur caractère peu risqué ¹, que de leur fiscalité souvent avantageuse.

On assiste toutefois actuellement au développement de produits plus risqués, tels que les contrats d'assurance-vie en unités de compte, dont le rendement dépend de la valorisation des instruments de placement sous-jacents portant notamment sur des actifs à cours variable.

- Les banques jouent également un rôle accru dans l'équipement des ménages en produits d'assurance IARD ² : assurance automobile, assurance multirisque habitation (MRH), assurance-décès, protection juridique ³.

- Enfin, si la banque s'est vue ces dernières années concurrencée sur certaines de ses activités de détail par l'offre des assureurs (produits d'épargne) et de la grande distribution (cartes de paiement), elle a elle-même étendu son offre de plus en plus loin du noyau dur des services bancaires : « domotique », assistance aux personnes dépendantes, offres complètes de prévoyance.

Dans les agences bancaires, le chargé de clientèle est devenu un véritable vendeur de services, ce qui soulève de nouveaux problèmes en termes de formation continue du personnel d'agence, ainsi qu'en termes de déontologie et de conseil. Ce point sera traité dans la seconde partie du présent rapport.

d. L'épargne réglementée

Depuis la fin du XIX^e siècle, plus de quinze produits d'épargne réglementée ont été créés en France, chacun répondant à l'origine à un objectif spécifique et visant une clientèle particulière.

Les dispositifs d'épargne réglementée sont, en effet, nés à la fin du XIX^e siècle (création du Livret de caisse d'épargne en 1835) et se sont développés entre 1965 et 1985 : épargne-logement (1965), Livret A (1966), Livret bleu (1975), Livret d'épargne populaire (1982), CODEVI (1983). Ces livrets, qui captent une part importante de l'épargne des ménages (environ 22 %), constituent une singularité française.

Dans un environnement caractérisé par un secteur bancaire essentiellement nationalisé et des marchés financiers peu développés, ces produits avaient pour double vocation d'offrir aux ménages des supports

1. *En matière d'assurance-vie, les Français optent massivement pour des supports dits en euros, c'est-à-dire essentiellement constitués de placements à taux fixes.*

2. *Incendie, accident, risques divers.*

3. *Souvent considéré comme le modèle le plus abouti de bancassurance en Europe, Fortis atteint le chiffre de 43 % de clients bancaires actifs ayant acheté au moins un produit d'assurance.*

d'épargne simples et standardisés et de permettre la transformation de leurs dépôts en emplois d'intérêt général spécifiques, tels que le financement du logement social (Livret A), le soutien au développement des PME (CODEVI), ou encore la politique de la ville.

Pour renforcer l'attrait de ces produits, les pouvoirs publics les ont pourvus d'une fiscalité avantageuse, de taux particulièrement attractifs et parfois d'une bonification d'intérêt versée par l'État. Une part importante de l'épargne réglementée (près de 50 %) est actuellement centralisée à la CDC afin de financer la construction de logements sociaux ou la politique de la ville. Une autre part reste dans les bilans des banques (comme les plans d'épargne-logement, le Livret jeune ou, partiellement, le CODEVI) et est, parfois, réglementairement affectée à la réalisation de certaines missions (financement des PME).

Chaque produit d'épargne réglementée répondait, à sa création, à un objectif de politique publique clair : financement d'intérêt général, intérêt pédagogique, produit avantageux pour une catégorie particulière de la population. Surtout, ces produits furent conçus dans un contexte d'encadrement du crédit, où il importait de réserver et d'affecter certaines ressources et d'en contrôler l'emploi. Aujourd'hui, les marchés financiers permettent de trouver des fonds plus efficacement et de manière plus souple que la centralisation des encours d'épargne réglementée.

Dans ce contexte, les multiples produits d'épargne réglementée connaîtront certainement des évolutions. Il convient cependant de veiller à ce que la fonction sociale (accès aux services bancaires) de certains produits continue d'être bien assurée, que l'équilibre financier des établissements distributeurs ne soit pas compromis et que les pouvoirs publics disposent des moyens nécessaires pour financer des investissements d'intérêt général.

5. Un service sécurisé

Si le secteur bancaire joue un rôle essentiel dans l'économie, cela repose finalement sur la solidité des institutions qui le composent et sur la confiance qu'elles inspirent. C'est pourquoi on peut considérer que la *solvabilité du système bancaire est un bien public*, mais qui ne joue plus désormais son rôle en termes nationaux mais bien mondiaux tant les systèmes financiers sont étroitement liés.

Les règles prudentielles qui s'imposent aux activités bancaires sont désormais fixées à un échelon international, à l'image de la globalisation des économies. Aucun pays ne peut plus ignorer ainsi Bâle II, même s'il n'en reprend pas les termes dans sa législation nationale, s'il veut tout simplement accéder aux marchés financiers.

Bâle II définit un dispositif complexe d'encadrement des risques de crédit, mais cette complexité, souvent soulignée, ne doit pas cacher une

orientation claire et générale vers la juste valorisation des actifs, qu'on retrouve également dans les nouvelles règles comptables IFRS¹. De la sorte, Bâle II ne fixe finalement qu'une discipline de marché, certes contraignante, mais reposant essentiellement sur l'autorégulation des établissements financiers, ce qu'on peut juger indispensable dans des économies qu'aucun superviseur national ne peut plus suffire à maîtriser.

Pour toutes ces raisons, il convient de présenter Bâle II un peu en détail, avant d'envisager le rôle joué par les banques dans l'amortissement des chocs macroéconomiques et la protection des clients.

a. La solidité des banques, un bien public de base

Les banques sont soumises à des exigences réglementaires strictes sur le montant de leurs fonds propres. Pendant longtemps, la réglementation a surtout été soucieuse de prévenir les crises de liquidité, c'est-à-dire l'impossibilité pour les banques de faire face à une brusque demande de retraits de la part des déposants. Les banques devaient ainsi journellement constituer des « réserves obligatoires », correspondant à un certain pourcentage, réglementairement fixé, de leurs ressources.

Bâle I et Bâle II

En 1975, le groupe des gouverneurs des banques centrales des dix pays les plus industrialisés créa le Comité de Bâle, au sein de la Banque des règlements internationaux. En 1988, ce comité signa un accord sur le capital des banques des pays de l'OCDE.

Reproduit par les autorités réglementaires de chaque pays, cet accord définissait un besoin minimal de capital en relation avec les risques de crédit des établissements financiers.

Chaque encours de crédit exposé au risque (direct ou indirect) de défaillance d'une contrepartie s'est vu affecter une pondération selon la nature de la contrepartie et uniquement elle, allant de 0 % (risque sur des États) à 20 %, 50 % et 100 %, le *Tier One* (capital social + réserves) des banques devait correspondre au minimum à 4 % de l'ensemble des risques

1. Les normes définies par l'« International Accounting Standards Board » (qui regroupe dix pays), dites normes IFRS (« International Financial Reporting Standards »), que la Commission européenne a choisies pour référentiel pour les sociétés cotées des pays de l'Union en mai 2001, posent pour principes :

1) l'importance privilégiée de l'information des investisseurs (renforcement de l'information financière, intégration au bilan de certains éléments de hors-bilan...) ;
2) prééminence de la réalité économique sur la forme juridique (intégration au bilan d'actifs portés par des véhicules juridiquement autonomes ainsi que des actifs financés par crédit-bail qui n'appartiennent pas juridiquement à l'entreprise...) ;
3) passage d'une comptabilisation des éléments du bilan à leur coût historique à une estimation de la juste valeur (« fair value ») d'usage ou de cession des actifs et passifs.

pondérés et l'ensemble *Tier One + Tier Two* (fonds propres complémentaires) à 8 %. C'était là le fameux « *ratio Cooke* » qui, en 1995, prit également en compte les risques de marché.

Le « *ratio Cooke* » s'attira de nombreux reproches tenant essentiellement à souligner que les pondérations imposées ne reflétaient pas la réalité des risques considérés. De là, la définition d'un nouvel accord de Bâle, dit « Bâle II », que les banques vont devoir appliquer à partir de janvier 2007.

Par rapport aux reproches précédents, cette nouvelle réglementation prudentielle représente une avancée majeure notamment en introduisant une plus grande sensibilité des exigences en fonds propres à la qualité des risques et en élargissant son champ au risque opérationnel. En outre, une large place a été laissée à l'estimation que les banques sont à même de mener de leurs risques. De plus, les garanties et couvertures de crédit sont désormais prises en compte de manière plus fine dans la pondération des risques.

Par rapport à Bâle I, les principales évolutions concernent ainsi :

- l'exigence en fonds propres qui est dorénavant déterminable selon trois méthodes : une standard fondée sur des notations externes et deux fondées sur les notations internes des contreparties réalisées par chaque établissement (IRB ¹ fondation et avancée) ;
- la prise en compte plus précise des risques « opérationnels ».

Bâle II repose de plus sur trois piliers : les exigences en capital, la surveillance prudentielle au sein des établissements et la discipline de marché qui porte essentiellement sur l'information financière. Le premier pilier, le plus technique, a accaparé l'attention. À terme, le deuxième pilier pourrait cependant bien être également lourd de conséquences puisqu'il attend des banques qu'elles analysent leurs risques non couverts par le pilier I et qu'elles soient à même d'allouer à chacun des risques un capital économique.

Comment fonctionne Bâle II ?

Le nouvel accord porte sur les risques de crédit et, ce qui constitue une avancée par rapport à Bâle I, sur le risque opérationnel – les dispositions concernant les risques de marché sont pratiquement inchangées. Les quotités de fonds propres de 8 %, de même, n'ont pas été modifiées. Tout tient à ce que les risques de crédit doivent désormais être appréhendés au travers de trois éléments susceptibles d'affecter les encours de portefeuilles rangés selon les différentes natures de contreparties :

- *la probabilité de défaillance (« probability of default ») tirée des cas de défaillance des emprunteurs effectivement constatés ;*

1. *Internal ratings based (notation interne)*

- le montant moyen de perte en cas de défaillance (« loss given default ») – ce qui permet de tenir compte de la mise en jeu des garanties ;
- l'exposition en cas de défaillance (« exposure at default »), soit ce qui reste en moyenne à rembourser des encours lorsque les défaillances surviennent.

À partir de là, Bâle II propose aux banques trois méthodes de calcul :

- la méthode standard : la réglementation fixe les pondérations devant être appliquées selon la nature des contreparties. Par rapport à Bâle I, les pondérations tiennent davantage compte de la qualité des risques, notamment par référence à une notation externe ; l'éventail des pondérations est, de ce fait, plus large.
- la méthode des notations internes dite « fondation » ou « IRB simple » : seule la probabilité de défaillance doit être calculée par les banques. Les autres éléments sont fixés par la réglementation.
- la méthode des notations internes dite « IRB avancée » : les banques calculent elles-mêmes les trois éléments, selon des modalités qui sont soumises à l'approbation des autorités de supervision.

Une logique strictement comparable intervient pour la prise en compte des risques opérationnels : risques administratifs, risques liés aux systèmes d'information, risques comptables, risques juridiques, risques liés à la sécurité des biens et des personnes. Sont également introduits des méthodes de calcul stochastique, ainsi que le recours à des approches par scénarios pour prendre en compte les risques potentiellement les moins fréquents mais les plus élevés.

Au total, l'économie de fonds propres est d'autant plus importante que l'on va vers la méthode avancée. Bon nombre de grandes banques l'ont choisie.

La portée de Bâle II

Traditionnellement, le métier de banquier se caractérisait par une inévitable défiance face aux emprunteurs, compte tenu d'une asymétrie d'information irréductible : l'emprunteur potentiel a tout intérêt à valoriser sa situation. Dès lors, le banquier devait faire preuve de circonspection, tout en écoutant attentivement son client. Il ne pouvait finalement se fier qu'à son intuition et à son expérience.

Les progrès considérables qui ont été faits en matière de collecte et de traitement statistique des données ont largement fait évoluer ce métier. Les banquiers disposent désormais d'outils d'analyse très poussés qui leur permettent d'évaluer *a priori* le niveau de risque de leurs clients. Ces dispositifs leur permettent de standardiser le travail de leurs commerciaux et facilitent la gestion des risques. C'est pour tenir compte de ces évolutions que Bâle II rend obligatoire l'usage de méthodes quantitatives d'évaluation des risques.

L'utilisation quasi systématique des méthodes de « *scoring* » n'est pas sans conséquences pour les clients : confrontés à des systèmes experts dont l'analyse repose sur des critères quantifiables, ils éprouveront des difficultés à faire valoir les particularités de leurs situations. Dès lors, les banques vont devoir trouver, dans leurs décisions d'octroi de crédit, un équilibre entre l'appréciation automatique du score et celle, plus subjective, du chargé de clientèle.

Par ailleurs, avec Bâle II, la pratique bancaire rejoint celle des assureurs : chaque risque est à même d'être évalué par comparaison avec d'autres similaires. *Les risques bancaires accèdent à la généralité.*

Bâle II homogénéise aussi les pratiques d'appréciation des risques et fournit dès lors autant d'outils prospectifs pour conquérir de nouveaux marchés. En Europe, ainsi, les clientèles nationales sont assez disparates. Mais les classes de risques, en regard des différents types de concours, sont certainement beaucoup plus homogènes. Si le passage à Bâle II peut constituer une mutation contraignante, cette démarche institue un *vocabulaire* commun des risques qui pourra faciliter l'unification des marchés nationaux de produits financiers ainsi que les rapprochements transfrontières de groupes bancaires.

La situation des banques françaises par rapport à la réglementation prudentielle

Les banques françaises respectent largement les normes minimales prudentielles actuelles. Le ratio *Tier 1*¹ des grands groupes se situe entre 7,5 et 10 %, à comparer au minimum possible réglementairement de 4 %. Cela place les banques françaises dans une bonne moyenne européenne (cf. tableau infra) et se traduit par des notes de très bonne qualité de la part des agences de notation.

Des analyses plus fines de la solidité des banques françaises menées conjointement par le FMI et la Commission bancaire se sont, par ailleurs, attachées à évaluer la sensibilité des bilans des banques à des chocs économiques et financiers majeurs dont la probabilité d'occurrence est inférieure à 1 %. Les conclusions de ces tests sont particulièrement satisfaisantes : tous les groupes bancaires français seraient en mesure de résister aux chocs simulés avec, dans le pire des cas, une dégradation des ratios prudentiels de deux points, ce qui leur laisse une marge appréciable par rapport aux exigences minimales.

1. *Ratio entre les fonds propres réglementaires au sens strict et les actifs pondérés par leur risque au sens des accords de Bâle I.*

Ratio *Tier 1* des principales banques européennes

(Tous les chiffres à fin 2004 et en euros)

Pays	Montant des fonds propres <i>Tier 1</i>	Ratio <i>Tier 1</i> (en pourcentage)	Note de long terme
Espagne			
BBVA	14 708	8,1	AA-
BSCH	23 831	7,5	AA-
Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona	8 471	8,5	AA-
Allemagne			
Commerzbank	10 484	7,5	A-
Deutsche Bank	18 727	8,6	AA-
Dresdner Bank	6 867	6,6	A
HVB Group	15 721	6,6	A-
Belgique			
Dexia	11 023	10,7	AA+
Fortis Bank	21 270	8,3	AA-
KBC Bank	9 803	10,1	AA-
Italie			
Banca intesa	15 564	8,5	A+
SanPaolo IMI	10 860	8,1	AA-
Unicredito	11 876	7,9	AA-
Royaume-Uni ⁽¹⁾			
Barclays Bank Plc	16 662	7,6	AA+
HBOS	18 945	8,1	AA
HSBC Holding	67 259	8,9	AA
Lloyds TSB	11 725	8,9	AA
RBS Group	22 694	7	AA
France			
BNP Paribas	26 200	8,1	AA
Crédit agricole	33 802	7,9	AA
Crédit mutuel Centre-Est Europe/BFCM	15 297	9,7	AA-
Groupe banques populaires	13 420	9,1	A+
Groupe caisses d'épargne	18 396	10,1	AA
Société générale	18 361	8,5	AA-

(1) Conversion en euros sur la base des cours de la livre et du dollar au 31 décembre 2004.

Source : Fitch Ratings, rapports annuels des établissements

L'abondance de règles permettant de sécuriser les systèmes bancaires suppose un dispositif de surveillance élaboré : c'est le rôle des superviseurs (en France, Commission bancaire, Banque centrale, Autorité des marchés financiers et Autorité de contrôle des assurances et des mutuelles – ACAM). La complexité croissante des activités (de marché en particulier) et l'internationalisation des transactions obligent les superviseurs à se coordonner à l'échelle internationale.

b. L'amortissement des chocs macroéconomiques

Les banques jouent un rôle important dans la stabilité de l'économie : leurs réserves doivent leur permettre d'absorber les chocs macroéconomiques sans pour autant restreindre l'offre de crédit, gage de croissance.

Le secteur financier contribue au lissage ou à l'accentuation des cycles économiques par deux mécanismes au moins.

La transmission de la politique monétaire de la sphère financière à l'économie réelle

Les impulsions de la politique monétaire transitent par divers canaux (prix des actifs, taux d'intérêt, taux de change) dont certains (canal du crédit) nécessitent un secteur bancaire concurrentiel et réactif pour jouer pleinement leur rôle de régulation de l'activité économique. À ce titre, une étude du FMI¹ tend à montrer que les banques françaises ne répercutent que très imparfaitement les impulsions monétaires sur les taux des crédits à la clientèle. Parmi les causes possibles, le FMI signale, en particulier, les délais d'ajustement des taux de rémunération des livrets d'épargne réglementée et des plans épargne logement. L'adoption d'une formule automatique de calcul du taux de Livret A (et des taux qui sont fixés en référence à celui-ci) répond partiellement à cette critique.

Le caractère procyclique de l'offre de crédit

Le secteur bancaire est naturellement procyclique, l'offre de crédit étant en grande partie conditionnée par la santé des établissements bancaires. Toutefois, la réglementation peut influencer significativement sur le rôle joué par les banques dans ce domaine.

Pour l'instant, et malgré les nombreuses recherches qui ont été conduites, il n'est pas possible de savoir si les normes de Bâle II vont renforcer ou atténuer la procyclicité de l'offre de crédit bancaire. Il convient de souligner, en revanche, que les nouvelles normes comptables IFRS, interdisant tout provisionnement *ex ante*, accroissent le risque de procyclicité : les provisions à la production sont interdites (IAS 39 § AG 92), comme les provisions générales (IAS 30 § 50). Par ailleurs, le FRBG (fonds pour risques

1. France : « *Selected issues* », Novembre 2004.

bancaires généraux ¹⁾ n'est plus reconnu (IAS 37 § 10-13) puisqu'il ne répond pas aux critères d'une provision pour risques, laquelle suppose l'existence d'un événement de défaut survenu après la mise en place des crédits. Dans certains pays (Espagne, États-Unis), toutefois, le législateur a conservé des pouvoirs comptables forts au régulateur et notamment celui d'imposer aux banques des politiques de provisionnement plus actives que requis.

Il est permis de déplorer la disparition de tels dispositifs. Ceux-ci améliorent la tarification des risques de crédit en leur intégrant le coût des pertes probables. Ils sont ainsi à même d'atténuer l'ampleur des cycles de crédit en répartissant dans le temps l'incidence du provisionnement sur les portefeuilles de prêts. Ils paraissent en outre tout à fait conformes à l'esprit de Bâle II : les pertes inattendues ont vocation à être couvertes par les fonds propres et celles attendues par des provisions.

Les normes IAS risquent ainsi de donner à Bâle II une tournure plus restrictive que prévu invitant les banques non plus à provisionner mais à ne plus prendre, tout simplement, certains risques. On peut cependant nuancer ce risque, car les banques devraient mieux évaluer le risque de défaillance avec Bâle II et devraient pouvoir réagir par la tarification et non pas uniquement par la restriction de l'octroi de crédit ².

c. La protection des clients

Accompagnant la sécurisation du système global, la protection des clients des banques s'est développée et renforcée ces dernières années sous l'impulsion des associations de consommateurs, des pouvoirs publics au niveau national et, dans une moindre mesure, au niveau européen.

Ces dispositifs jouent un rôle structurant dans l'équilibre de la relation bancaire, car ils contribuent à pérenniser la confiance entre banques et clients dans un contexte où ces derniers sont peu formés et éduqués aux produits financiers : la scolarité en France ne fournit par exemple aucune connaissance en matière bancaire (fonction et utilisation d'un compte, gestion d'un budget, éducation aux moyens de paiement...).

Aujourd'hui, la protection des clients, est d'abord organisée par les pouvoirs publics (législateur au niveau national et européen, services de l'État et superviseurs) et s'appuie pour les déposants sur les exigences prudentielles et les mécanismes de garantie des dépôts, et pour les utilisateurs de services bancaires ou les emprunteurs sur des mécanismes de consultation des associations de consommateurs et des professionnels (comme le Comité consultatif du secteur financier). Cela nécessite de la part des associations une bonne connaissance des mécanismes bancaires

1. Ayant pour triple particularité d'être doté par résultats, tout en étant assimilé à des réserves et tout en apparaissant hors fonds propres, le FRBG avait pour fonction de faire face à des charges ou à des risques relevant des activités bancaires, mais dont la concrétisation était incertaine.

2. Le risque de procyclicité a été identifié et le principe d'une évaluation régulière de l'impact de Bâle II a été adopté.

ainsi qu'une forte présence dans les instances nationales et européennes. Parmi les domaines dans lesquels la réflexion est en cours, on peut citer la définition de la notion de bon conseil et l'étendue de la responsabilité éventuelle du prêteur en cas d'endettement jugé excessif. Au niveau européen, une nouvelle directive d'harmonisation en matière de crédit est en discussion.

La médiation bancaire

Depuis la loi dite MURCEF du 11 décembre 2001, tout établissement de crédit est tenu de désigner un médiateur impartial et compétent auprès duquel ses clients peuvent s'adresser pour le règlement d'un litige qui n'a pu être résolu ni au niveau de l'agence concernée, ni au niveau du service clientèle de la banque. Le champ de compétence du médiateur porte obligatoirement sur tout ce qui concerne le fonctionnement de la convention de compte de dépôt des clients non professionnels (frais bancaires, moyens de paiement...). Certains établissements ont étendu volontairement ce champ à d'autres types de litiges (placements, crédit...). La procédure de médiation, qui est gratuite pour le client, et ses modalités d'accès doivent faire l'objet d'une information des clients sur la convention et les relevés de compte.

L'indépendance des médiateurs est garantie par l'institution d'un Comité de la médiation bancaire présidé par le gouverneur de la Banque de France et auquel participent notamment un représentant des associations de consommateurs et un représentant des banques. Le Comité de la médiation bancaire reçoit chaque année les rapports d'activité des médiateurs et publie un rapport de synthèse ainsi que des propositions pour améliorer le fonctionnement de la médiation bancaire. De plus, en 2005, le Comité a publié un répertoire des adresses de saisine des médiateurs pour faciliter l'accès des clients aux médiateurs.

En 2003 et 2004, les médiateurs bancaires ont reçu et traité environ 20 000 réclamations par an.

La protection du débiteur

La protection du débiteur, enfin, constitue un autre axe important du système de protection du consommateur. Elle repose sur un socle législatif fort en France depuis près de trente ans, qui a été constamment renforcé (traitement du surendettement avec, notamment, l'instauration en 2003 de la procédure de rétablissement personnel, fichiers tenus par la Banque de France : FICP¹, Fichier central des chèques...).

Toutefois à trop vouloir protéger, on risque d'exclure. En effet, un cadre réglementaire trop contraignant tend à focaliser les entreprises sur le contrôle de leur responsabilité juridique, au détriment de la flexibilité et de la prise de risque en faveur du client. Ainsi, la crainte du surendettement peut engendrer un excès de prudence de la part des professionnels dans la

1. *Fichier des incidents de remboursement des crédits aux particuliers.*

distribution de crédits, ce qui constitue alors un obstacle à l'accès au crédit de certaines catégories d'emprunteurs.

L'équilibre entre une protection adéquate du client contre les pratiques abusives et la flexibilité de la relation entre la banque et son client est délicat à trouver. En tout état de cause, il convient de prendre en compte le coût de gestion de cette protection pour les professionnels et *in fine* pour les clients lors de la modification des règles applicables : adaptation des systèmes informatiques, coût de l'information supplémentaire à fournir et formation des réseaux. Ces investissements contribuent certainement à l'amélioration de la qualité du service rendu, mais ils doivent le faire à un coût justement proportionné.

De manière générale, les réglementations ayant pour objectif de protéger les débiteurs doivent avant tout contribuer à l'amélioration du service rendu sans engendrer de crispation, aussi bien du côté des clients que de la part des professionnels.

Conclusion de la première partie

Dans le panorama des métiers bancaires qui vient d'être présenté, l'ampleur et la rapidité des mutations qui ont marqué le secteur bancaire ces quinze dernières années sont sans doute ce qui retient le plus vivement l'attention. La banque est un monde qui bouge beaucoup et vite !

Or, c'est un autre constat qui s'impose aussi : ces mutations ne sont pas achevées. Ces quinze dernières années, les banques françaises ont dû se battre sur de nombreux fronts : industrialisation des « *process* », développement commercial, maîtrise des risques, renouvellement des compétences... Il est permis d'estimer qu'elles y ont réussi. Mais, aujourd'hui, elles sont à la croisée des chemins.

L'industrie bancaire française possède d'incontestables atouts dans la compétition européenne et mondiale. Elle maintient sa position sur son marché domestique, ses coûts sont compétitifs, elle maîtrise les techniques bancaires et financières les plus sophistiquées actuellement pratiquées dans le monde et dispose d'une bonne expérience des divers types de marchés étrangers. Elle contribue économiquement au développement de la société, – socialement à la qualification du capital humain – et est un des vecteurs privilégiés de la diffusion des nouvelles technologies.

Toutefois, il convient de prendre la mesure des défis que les banques françaises vont devoir affronter. La globalisation des systèmes financiers élargit le champ concurrentiel à l'échelle européenne et souvent mondiale. Les mouvements de réorganisation à l'échelle européenne sont déjà lancés, mais les banques françaises y participent encore peu. Cette prudence se révélera peut-être payante, mais il se pourrait aussi qu'elle condamne les banques françaises au statut de « banques moyennes » à l'échelle mondiale.

Hors tout nationalisme bancaire, l'existence d'un secteur bancaire fort en France représente un enjeu en termes de création d'emplois qualifiés sur le territoire. Pour que le secteur bancaire français puisse s'imposer au niveau mondial, encore faut-il qu'il puisse s'appuyer sur une activité solide au niveau national. Dès lors, il convient de s'attacher à ce qu'il satisfasse durablement les attentes de la société dans des conditions de rentabilité pérenne et que l'ensemble des acteurs prenne la mesure des enjeux bancaires des années à venir. Il est donc particulièrement important que des outils de suivi stratégique du secteur soient mis en place afin de mieux éclairer l'action des pouvoirs publics et des autres décideurs.

Deuxième partie

Les défis à relever

Les enjeux et défis des établissements bancaires français à moyen terme s'inscrivent définitivement dans une dimension européenne et internationale. Dans un contexte de concurrence internationale grandissante et de constitution du grand marché intérieur européen des services bancaires et financiers, les banques sont condamnées à rester rentables, à accroître leur compétitivité, à gérer leurs risques tout en satisfaisant au mieux leur marché domestique, en améliorant les services à la société prise dans son ensemble. Comme banques universelles, elles sont confrontées à la conciliation du global et du local : la banque de marché et la banque de détail, de la banque relationnelle et de la banque à distance, surtout pour les plus grandes d'entre elles. Les réponses à ces défis relèvent de chacun des groupes bancaires, mais dépendent aussi de l'évolution de leur environnement.

L'objet de cette seconde partie est donc de mettre en perspective les principaux enjeux et défis de l'industrie bancaire pour les dix prochaines années. Ils se distribuent autour des axes suivants :

- le changement d'échelle : l'Europe et le monde,
- la transformation continue des risques,
- les enjeux de la relation client,
- les enjeux du modèle économique,
- la nécessaire adaptation de l'offre et des structures,
- la consolidation du pacte social.

1. Le changement d'échelle : l'Europe et le monde

L'enjeu de l'internationalisation des activités bancaires, le premier cité dans le présent rapport, sera sans doute à terme le plus déterminant.

Par comparaison avec d'autres secteurs, l'industrie bancaire est encore caractérisée par une forte identité nationale : la banque ne se « fait » pas de la même manière en France, en Allemagne et en Italie. Cela ne concerne pas seulement les usages, mais détermine jusqu'aux produits eux-mêmes. De fait, très peu d'acteurs financiers développent aujourd'hui une offre véritablement mondiale, ni même européenne, à l'instar de ce qui peut avoir lieu dans l'automobile ou l'informatique. Il est permis de considérer qu'à un horizon de dix ans, cette situation tendra, sinon à disparaître, au moins à fortement s'atténuer.

Ce point, néanmoins, demeure peu souligné. Au gré de récentes opérations de rapprochement transfrontières, les observateurs se sont surtout étonnés de voir l'espace financier européen toujours si morcelé. En France, ils s'inquiètent de la place qui pourra revenir aux établissements hexagonaux dans une Europe qu'on imagine devoir compter demain quelques banques de taille continentale – quelques « champions européens ».

Les choses doivent-elles néanmoins être posées exactement en ces termes ? L'Europe représente-t-elle un enjeu en soi ou n'apparaît-elle, d'ores et déjà, que comme un aspect d'une problématique plus large : la constitution d'acteurs de classe mondiale ? Or, de ce point de vue, si les banques françaises n'ont guère encore initié d'opérations d'acquisitions très significatives à l'échelle européenne, leur stratégie ne doit pas seulement être jugée prudente ou attentiste car elle a enregistré d'importants succès.

Pour poser l'enjeu de l'internationalisation, il convient de présenter d'abord brièvement l'état de la concurrence bancaire à l'échelle mondiale et, dans ce cadre, la stratégie des banques françaises à l'international. Sur cette base, il faut néanmoins élargir la réflexion et cerner comment l'offre financière doit aujourd'hui être pensée de manière globale dans un contexte réglementaire fortement évolutif, tant au niveau mondial (normes IFRS et Bâle II) qu'europpéen.

a. La concurrence à l'échelle mondiale

L'internationalisation des banques a longtemps été considérée comme la conséquence de l'évolution de la structure du commerce international : les banques accompagnaient leurs clients domestiques dans leurs opérations à l'étranger. Aujourd'hui, le développement international des banques a sa logique propre. La banque, comme la majeure partie des métiers de services, est lancée dans une évolution que le monde industriel a connu avant elle, monde pour lequel l'échelon local ne représente plus

qu'un problème de conditionnement et de distribution et non de fabrication – une industrie jeune, comme l'informatique, n'ayant même pas connu, elle, la problématique du passage d'un échelon local à une échelle mondiale, ses offres ayant d'emblée été globales.

Ce « retard » des banques s'explique essentiellement par les contraintes qui ont longtemps pesé sur la liberté des mouvements de capitaux et le développement des marchés financiers. Ce décalage, le monde bancaire est loin de l'avoir encore comblé. Même dans ses domaines d'activité les plus anciens : l'épargne et la collecte des dépôts, la banque ne se « fait » pas de même manière ici et ailleurs. Il suffit de penser, en France, aux fortes spécificités réglementaires, fiscales et d'usage qui s'attachent aux produits d'épargne : livrets réglementés, assurance-vie et même OPCVM.

Aujourd'hui, le degré d'internationalisation des activités bancaires reste très inégal selon les métiers :

*** La banque de finance et d'investissement**

Les activités de marché et de banque d'investissement, dont les clients sont des établissements financiers, les banques elles-mêmes, ainsi que les grandes et très grandes entreprises, sont certainement celles qui mettent en concurrence le plus directement les banques à une échelle mondiale.

En ce qui concerne les activités dites de « haut de bilan ¹ », une quinzaine d'établissements disposent mondialement d'une quasi-exclusivité sur les grosses opérations. Morgan Stanley a pu ainsi, certaines années, contrôler jusqu'au quart du marché mondial des fusions-acquisitions.

Dans les activités de marché, les métiers sont plus segmentés et plus spécialisés, si bien que, pour chaque segment, seul un petit nombre d'acteurs sont compétitifs au niveau mondial.

Quant aux très grandes entreprises, seule une poignée de banques est capable de les accompagner sur l'ensemble de leurs besoins globaux. Nombre de banques, moyennes à l'échelle internationale, continuent cependant à développer des services à l'adresse des grandes entreprises internationales. Même si la plupart d'entre elles n'ont d'autre choix que de s'intégrer à des pools bancaires, cette surcapacité du secteur se traduit par une érosion des marges.

Pour les grandes entreprises de taille nationale ou régionale, ainsi que pour les entités publiques, la concurrence entre banques intervient encore principalement au niveau régional.

1. *Fusions et acquisitions, privatisations, augmentations de capital, introductions en bourse.*

*** La banque privée**

Les activités de gestion patrimoniale (« *private banking* ») offrent un exemple de métier dans lequel existent des risques de surcapacités, malgré l'émergence d'importants acteurs de taille mondiale comme JP Morgan Private Bank (374 milliards d'euros de fonds gérés) ou UBS (170 milliards d'euros).

Dans ce secteur, outre la concurrence que se font de très nombreuses banques, il faut encore tenir compte d'innombrables acteurs non bancaires, de fonds d'investissement, de taille parfois extrêmement modeste, qui fleurissent depuis quelques années en promettant des performances incomparables. Pourtant, les clients sont peu nombreux, à l'échelle d'un marché résolument mondial : 7 millions de personnes auraient, de par le monde, au moins 1 million d'euros à investir, 55 000 familles ont plus de 34 millions d'euros d'actifs liquides et 10 000 une richesse dépassant les 100 millions d'euros. 45 % de ces fortunes sont aux États-Unis, 25 % en Europe et 24 % en Asie.

*** La gestion d'actifs**

Dans la gestion d'actifs, le niveau d'une offre globale n'a pas encore été atteint, bien qu'il y ait des acteurs de très grande taille tels qu'UBS (1 975 milliards de dollars d'actifs gérés ¹), Allianz (1 459 milliards de dollars), Barclays (1 360 milliards de dollars), State Street (1 350 milliards de dollars) ou Fidelity (1 290 milliards de dollars). À terme, ces positions pourraient être renforcées à une échelle globale. Le fonds de pension américain Fidelity représente déjà 3,5 % de la capitalisation boursière mondiale.

Par ailleurs, de grands mouvements sont engagés depuis plusieurs années en matière de conservation et de services aux investisseurs. Ils se poursuivent, à une échelle nationale (en 2005 : le Crédit agricole SA et la Caisse nationale des caisses d'épargne ont créé Caceis) et surtout mondiale (2005 : Dexia & Royal Bank of Canada, Nordea & Bank of New York), tandis que les dépositaires centraux européens se regroupent progressivement ou tissent des liens de partenariat.

*** La banque de détail**

Les métiers de banque de détail conservent à ce stade un cadre concurrentiel essentiellement national. Les modèles économiques, les cadres réglementaires, juridiques, fiscaux et les modalités de concurrence demeurent très différents d'un pays à l'autre. Il est pour l'instant très malaisé pour un acteur d'un pays de proposer des produits à un client d'un autre pays, même au sein de l'Europe.

Des travaux, toutefois, sont en cours au sein de la Commission européenne et avec les États membres pour accélérer l'intégration du marché des services bancaires et financiers aux particuliers. Un nouveau cadre

1. Selon P&I/Watson Wyatt World 500, au 31 décembre 2004.

réglementaire européen est en cours d'élaboration, qui concernera toutes les opérations de banque de détail, et notamment les opérations de paiement, et l'organisation de la banque de détail devra progressivement s'adapter à ce nouveau contexte. Selon les souhaits des instances européennes, Commission et Banque centrale européenne, cette évolution devrait être aussi rapide que possible. Elle induit des investissements technologiques et humains importants. Les professionnels français n'ont pas hésité, au cours de la période la plus récente, à prendre des initiatives fortes, notamment en matière de services de paiement et de crédit à la consommation, pour favoriser l'émergence rapide d'un vrai marché unique des services financiers.

*** Les services financiers spécialisés**

Certains acteurs ont mis en place avec succès des stratégies de développement internationales dans des domaines « monolignes » (crédit à la consommation, crédit-bail, affacturage, opérations par carte, virements internationaux...), tout en adaptant leur offre aux spécificités nationales. Les efforts des institutions européennes, s'ils aboutissent, pourront accentuer ces stratégies.

Quelle que soit la ligne d'activité considérée, si l'on retient l'orientation générale des métiers bancaires vers l'internationalisation et le nécessaire déploiement d'offres globales, force est de considérer que les banques affrontent aujourd'hui une problématique stratégique par rapport à laquelle la question de la formation de champions nationaux ne paraît véritablement pertinente qu'en termes défensifs, pour verrouiller l'accès à un marché. Le niveau européen permet, au contraire, d'envisager mieux des stratégies offensives de conquête des marchés.

Car, plus fondamentalement, la question, pour chaque établissement, est désormais de déterminer quelle sera sa place dans un monde où les clients des banques seront toujours plus libres de leurs mouvements. Ce qui vaut aujourd'hui surtout pour les très grandes entreprises, ainsi que pour quelques particuliers fortunés, sera ainsi progressivement étendu à des segments croissants de clientèle : un monde où les pratiques et donc les attentes et les degrés d'exigence vont tendre à globalement s'uniformiser.

D'ores et déjà certaines orientations se dégagent :

Une première orientation stratégique : les supermarchés financiers

Les « supermarchés de la finance » sont présents dans tous les métiers financiers, y compris dans l'assurance. Ils adoptent une stratégie de croissance externe agressive pour élargir leur portefeuille de métiers ainsi que leur couverture géographique. Avec son concept de « *one stop shopping* » (une gamme complète de services financiers proposée en n'importe quel point de vente), Citigroup est ainsi présent dans cent pays et sert environ 200 millions de clients. À ce jour, seules trois banques américaines et HSBC semblent avoir adopté une telle stratégie et aucune autre banque ne semble susceptible de le faire.

Une deuxième orientation stratégique : une spécialisation de niche, d'emblée pensée à une échelle mondiale

Une autre réponse correspond à un développement focalisé sur certains segments mais rapidement poussé à un niveau global. L'exemple le plus clair est celui d'UBS en matière de gestion d'actifs mais la banque de marché de la Société générale (SG Corporate and Investment Banking) constitue un autre exemple caractéristique de cette stratégie ¹.

En matière d'actions et d'obligations, les banques européennes n'ont jamais eu les capacités d'« origination » et de placement des banques américaines (Merrill Lynch est ainsi capable de « piloter » à lui seul 10 % des opérations du New York Stock Exchange). De là, le choix des banques françaises de se placer sur le segment des produits dérivés et particulièrement des dérivés actions ², sur lesquels des banques telles que la SG CIB ou BNP Paribas sont parvenues à occuper une position mondiale de premier plan. La première était en 2004 et 2005 le leader mondial des dérivés actions et la seconde atteignait, en 2005, le troisième rang mondial parmi les arrangeurs de CDO (*collateralized debt obligations*).

Les principes d'organisation retenus pour ces développements focalisés pourraient bien valoir demain pour un grand nombre de métiers bancaires : implantation sur les principales places financières mondiales, sans privilégier particulièrement la France ou l'Europe ; centralisation des *back-offices* au niveau régional ; suivi centralisé des grands clients, des risques et des ressources humaines.

Une troisième orientation stratégique : le recentrage sur un ou quelques métiers ou sur un ou quelques marchés géographiques

La stratégie consiste ici à se recentrer sur un ou quelques segments d'activité et tenter d'y croître le plus rapidement en taille. Les banques anglaises, ainsi, ont choisi la banque de détail qui génère désormais 70 % des profits de Lloyds-TSB (contre 50 % en moyenne pour les grandes banques françaises). Dans le même temps, les banques d'investissement britanniques ont été vendues (Warburg, Barings, Kleinwort, Morgan Grenfell). *A contrario*, une grande banque de détail, la Deutsche Bank, a décidé, elle, de se recentrer sur les activités de marché.

Dans ce contexte, l'objectif est d'optimiser la gestion d'une base de clientèle même limitée, le processus de mondialisation de l'activité bancaire n'interdisant en rien le maintien dans l'arène compétitive de banques moyennes, ou même petites.

En regard de ces trois orientations stratégiques, les grandes opérations de croissances externes bancaires conduites en Europe ont surtout relevé de la deuxième orientation stratégique, avec une focalisation sur la banque de détail.

1. La stratégie de SG CIB est de se classer durablement parmi les leaders européens et mondiaux sur les marchés de capitaux en euro, produits dérivés et financements structurés.

2. Instruments de marché (cotés en fourchette), dont la valeur dépend de l'évolution d'un actif de référence (des actions en l'occurrence), dont ils permettent tout à la fois de prévenir et d'anticiper l'évolution des cours.

b. Les réorganisations bancaires en Europe

À l'échelle européenne, les mouvements de réorganisation et de concentration importants ont été jusqu'à ce jour relativement rares et il n'existe pas encore de banque réellement européenne, c'est-à-dire capable de pratiquer les principaux métiers financiers sur une large partie du territoire de l'Union européenne. De fait, le marché bancaire européen est, dans son ensemble, très peu concentré : les cinq premiers établissements n'y collectent que 15 % des dépôts (pour 30 % aux États-Unis comme au Japon). Des opérations significatives sont toutefois intervenues, ou sont en train d'être finalisées.

Dans les années quatre-vingt-dix, différents rapprochements eurent lieu à une échelle régionale :

- en 1996, le Crédit local de France et le Crédit communal de Belgique se réunissent au sein de Dexia ;
- en 1999, un rapprochement de banques et de compagnies d'assurances belges et néerlandaises donne naissance à Fortis ;
- en 2000, Nordbanken (Suède), Merita Bank (Finlande), Unidanmark (Danemark) et Christiana Bank og. Kreditkasse (Norvège) forment Nordea, première institution scandinave.

En 2000, HSBC acquiert le CCF. Il s'agit de la première opération de taille dont l'échelle n'est plus seulement régionale. Elle demeurera isolée jusqu'à la reprise, en 2004, d'Abbey National, sixième banque de dépôts britannique, par le BSCH¹. Suivront plusieurs opérations déjà mentionnées (Unicredito – HVB, BNPP – BNL,...) qui laissent à penser que la restructuration de l'industrie bancaire européenne a véritablement démarré.

Le marché bancaire européen reste ainsi largement à créer

À ce stade, les principaux acteurs des opérations de rapprochement auront été eux-mêmes, pour la plupart, issus d'importantes fusions à leur échelle nationale : BNPP, BSCH, ABN Amro, Dexia, HVB. Un mouvement de rationalisation des marchés paraît ainsi conduire à des regroupements d'abord nationaux, puis régionaux et enfin européens. La plupart des observateurs attendent dès lors l'apparition de grandes banques de taille européenne et s'étonnent de la lenteur de leur constitution. Il reste toutefois d'importants obstacles à une intégration complète du secteur bancaire européen :

- des différences significatives de modèles économiques et de pratiques opérationnelles dans les métiers de la banque de détail limitent l'ampleur des synergies. Des conditions de marché très différentes – en Allemagne, on compte une agence bancaire pour 1 700 habitants, une pour 3 500 au Royaume-Uni – sont un frein évident pour l'émergence d'acteurs transnationaux développant le modèle classique des banques de dépôts. À l'échelle nationale, certains secteurs bancaires sont très concentrés : aux

1. Banco Santander Central Hispano (Espagne).

Pays-Bas, en Suède ou en Finlande, les cinq premiers établissements représentent 90 % des actifs bancaires cumulés. En Grande-Bretagne, le *Rapport Cruickshank* (mars 2000) a pu estimer que la concentration bancaire britannique est telle qu'elle fausse assez largement le jeu concurrentiel. Mais d'autres paysages bancaires sont au contraire largement morcelés : en Italie ou en Allemagne, les cinq premiers établissements ne représentent pas 20 % des actifs bancaires. Entre concentration et morcellement, le marché français offre une situation intermédiaire. Pour autant, dans les trois cas, les principaux marchés nationaux n'offrent plus guère d'opportunités d'acquisition facilement accessibles. Soit que la concentration paraisse y avoir été poussée pratiquement jusqu'à son terme (Espagne, Pays-Bas, Grande-Bretagne), soit que les banques moyennes, sur les marchés moins concentrés, y bénéficient de statuts protecteurs (groupes mutualistes en France, Landesbanken en Allemagne) ;

- dans le monde bancaire, en cas d'acquisition, l'impératif de maîtrise de la politique de risques suppose une prise de participation majoritaire dès le départ. Cela représente un coût d'entrée élevé, qui impose d'importantes économies d'échelles, lesquelles invitent encore à maximiser d'emblée le niveau de participation pour ne pas avoir à payer ultérieurement le « *goodwill* » ainsi créé. Au total, tout rapprochement d'envergure en Europe oblige à envisager de très lourdes opérations : Abbey a coûté 13 milliards d'euros au BSCH ; HVB, 20 milliards d'euros à Unicredito ; BNL 9 milliards d'euros à BNP Paribas. Or, à ce stade, en termes de synergies industrielles, les perspectives sont loin d'être tangibles. Certes, la bourse accueille favorablement les opérations de rapprochement transfrontières, comme en témoigne le BSCH, dont la capitalisation a fortement crû après son acquisition d'Abbey (+ 36 %) et dont le titre surperforme l'indice sectoriel DJSBanks (de 13 points en moyenne). À moyen terme, cependant, la rentabilité économique de ce genre d'opération reste à démontrer. Dès la fin des années quatre-vingt, des travaux universitaires estimaient que les économies d'échelle, dans le cas de rapprochements bancaires, devaient être importantes surtout pour des établissements de petite taille et étaient cantonnées à certains domaines seulement (*back office*, collecte d'informations...) pour les grandes banques ¹.

Depuis 2004, le mouvement paraît toutefois s'accélérer alors même qu'il y a un an à peine l'opinion très largement majoritaire était que l'opération BSCH-Abbey était atypique et resterait isolée. Certaines opérations n'ont pas abouti – Dexia/San Paolo IMI (2005) ; BBVA ² /BNL ³ (2005) – mais d'autres ont donné lieu à des rapprochements effectifs et spectaculaires : ABN-Amro/Antonveneta (2005) et surtout Unicredito/HVB ⁴ (2005) et BNP Paribas/BNL (2006).

1. J. Clark, « *Economies of scale and scope at depositary financial institutions* *Economic Review* », sept. 1988.

O'Brien, Schure & Wagenvoort « *The efficiency and the conduct of European Banks : Developments after 1992* », BEI, 1992.

2. Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (Espagne).

3. Banca Nazionale del Lavoro (Italie).

4. HypoVereinsBank (Allemagne).

Quatre forces sont à l'œuvre, qui semblent particulièrement porter ces mouvements :

- des considérations microéconomiques qui ont vu leur poids relatif s'accroître : l'existence de capitaux excédentaires pour certaines banques, le souci de diversification des risques au plan géographique, de même que la révélation, au vu des premières opérations réalisées, du potentiel d'économies attaché à des rapprochements transfrontières, même dans le cadre d'une réglementation bancaire européenne encore insuffisamment homogénéisée ;
- le sentiment que le protectionnisme bancaire n'est plus, comme il l'était jusque-là, une barrière aux acquisitions par des groupes étrangers. La position de la Commission européenne, à cet égard, est sans équivoque : la restructuration, à une échelle transnationale, du secteur financier européen est indispensable à une allocation efficace des ressources au sein de l'Union. En témoignent son intervention pour sanctionner les injonctions du gouvernement portugais voulant empêcher la reprise du groupe Champalimaud (deuxième groupe financier privé du pays) par le BSCH, l'interdiction formulée à l'adresse de Lloyds-TSB, candidate à la reprise d'Abbey National, laissant le champ libre au même BSCH et son action en 2005, enfin, à l'encontre du gouverneur de la Banque d'Italie, pour avoir voulu empêcher la reprise de deux banques italiennes par des groupes étrangers ;
- la menace d'acquéreurs potentiels que constituent les géants bancaires, notamment américains, tels que Citigroup, Bank of America et JP Morgan-Chase. De ce point de vue, il n'est pas inutile de rappeler que Citigroup (et, à un moindre degré, General Electric Credit Corp) figurent parmi les banques dont le dispositif d'implantation européen est, sur certaines matières au moins, le plus complet ;
- l'intégration progressive des marchés et des services financiers à l'échelle européenne. Un des exemples concrets est la structuration en cours des marchés financiers. Le paysage européen des places de marché s'est rationalisé. Il y a aujourd'hui moins de bourses que d'États membres. La perspective d'une alliance majeure entre Euronext et le London Stock Exchange et/ou Deutsche Börse couronnerait l'évolution des places de marché européennes, en soulevant toutefois, avec la création d'un tel « mastodonte », quelques questions quant à l'indépendance des structures post-marché (indépendance de la compensation, organisation de la gouvernance, place et rôle réservés aux utilisateurs dans l'orientation de la stratégie des structures post-marché, détermination des tarifs...).

C'est au vu de ces éléments que la récente stratégie des banques françaises en Europe doit être appréciée.

c. La stratégie internationale des banques françaises

À ce stade, seulement deux banques françaises (le CCF et BNP Paribas) ont été impliquées dans une opération majeure de rapprochement dans la banque de détail en Europe et au niveau international.

Plus encore, hormis dans quelques pays historiquement liés à la France (Afrique subsaharienne et Maghreb : 25 % de parts de marché au Maroc ; 15 % en Tunisie) et dans les pays de l'Europe de l'Est, les banques françaises n'occupent pas de positions dominantes à l'international et paraissent assez largement absentes – en termes de part de marché – des zones de forte croissance (Amérique, Asie).

De fait, seules BNP Paribas et la Société générale, très récemment rejointes par le Crédit agricole, sont véritablement engagées dans un déploiement international. La première pour tenir le septième rang des banques de détail sur la côte ouest des États-Unis avec BancWest et pour son acquisition de la banque italienne BNL. La deuxième pour être devenue, depuis 1999, le quatrième ou cinquième acteur bancaire dans les Pays de l'Est (environ 20 % de parts de marché en République tchèque ainsi qu'en Roumanie), derrière le Belge KBC et le nouveau pôle Unicredit-HVB. Quant au Crédit agricole, il est le premier actionnaire de la banque Intesa, la première banque italienne.

Jusqu'à fin 2005, les banques françaises apparaissent prudentes à l'international, leurs opérations de croissance externe s'en tenant à des acquisitions ciblées de banques de petite taille (montants investis inférieurs à 500 millions d'euros par opération). Leur stratégie, en d'autres termes, paraît fondée sur deux principaux axes :

- elles envisagent leurs acquisitions comme un prolongement de la croissance organique des différents métiers. Plutôt que de se lancer dans des opérations de grande envergure, à la rentabilité économique incertaine, elles privilégient, à travers des acquisitions de taille moyenne, la continuité par rapport aux savoir-faire existants ;
- à partir de plates-formes de services financiers spécialisés, elles n'hésitent pas à aborder des marchés très concentrés, très morcelés ou « difficiles » (le marché russe par exemple). BNP Paribas est ainsi surtout présent à l'Est, aujourd'hui, à travers Cetelem, leader européen du crédit à la consommation, et s'est également développée dans la location de véhicules (Arval). La Société générale est numéro 1 en Europe du financement des ventes et des biens d'équipements aux professionnels et numéro 2 en Europe dans la location de longue durée et la gestion de flottes de véhicules (ALD Automotive). Une telle approche est par ailleurs propice au développement de partenariats, comme le Crédit agricole a pu ainsi en nouer à l'échelle européenne (avec Banca Intesa, Banco Esperito Santo, Commercial Bank of Greece), notamment en matière de crédit à la consommation (Sofinco), de crédit-bail et d'affacturage.

Peut-être, dans le cadre de leur développement international et européen, les banques françaises seront-elles parmi les premières à rompre avec le modèle de la banque universelle. Ce que certains aujourd'hui jugent être un manque d'audace pourrait bien se révéler à terme une orientation stratégique déterminante. Mais au total, il est sans doute trop tôt pour prédire les contours que la recomposition bancaire européenne pourra prendre, au gré des évolutions de l'environnement réglementaire européen.

d. L'internationalisation de l'environnement réglementaire

L'industrie bancaire française se place dans un environnement européen, devenu aujourd'hui son cadre domestique : près de 90 % de la réglementation française en matière de services financiers résulteraient ainsi de règles définies au niveau communautaire.

Les principes de construction du marché intérieur des services financiers

L'Union européenne a défini les bases législatives et réglementaires d'un marché intégré des services financiers. Outre les dispositions du Traité sur la libre circulation des services et des capitaux et l'ensemble de la jurisprudence qui en découle, l'Union s'est dotée d'une législation qui, progressivement, organise un marché européen des services financiers. Le dernier grand ensemble de textes dans ce domaine est le plan d'action des services financiers 1999-2005. Ce plan a essentiellement porté sur le marché professionnel (directives « services d'investissement », « prospectus », « abus de marché », etc.), plus facile à réglementer, car déjà largement internationalisé et ne concernant qu'un petit nombre d'acteurs. Il a rencontré plus de difficultés concernant le crédit à la consommation.

Pour dynamiser le processus normatif européen, l'Union a également mis en place le processus dit « Lamfalussy », qui organise l'élaboration et la mise en œuvre de la réglementation européenne (élaboration des principes, élaboration des règles de détail, contrôle de la mise en œuvre et transposition en droit national) à l'appui de diverses structures « comitologiques » (CESR, CSBS, CEIOPS...). En outre, la Commission a encouragé la création, au niveau européen, de structures consultatives professionnelles (l'EBIC pour les banques et Fin-USE pour les utilisateurs de services financiers), dont la visibilité reste cependant faible.

Au total, les avantages de ce projet sont multiples :

- un accroissement de la concurrence au profit des émetteurs, des investisseurs et des épargnants ;
- la constitution d'un vaste marché financier transparent, profond et liquide pourvu d'une réglementation harmonisée ;
- une simplification administrative pour les opérateurs du fait de l'uniformisation des règles nationales et donc une réduction de leurs coûts de gestion.

Néanmoins la mise en œuvre de ces textes est loin d'être achevée. En effet, beaucoup de ces directives nécessitent des textes d'application complexes dont l'élaboration est longue. Il faudra ensuite transposer ces textes au niveau national. Le processus communautaire est donc très structurant mais lourd et assez lent.

Les enjeux d'un marché unique des services financiers de détail

Si l'intégration a surtout porté sur le marché professionnel (où il reste néanmoins à traiter les opérations post-marché), peu de textes concernent les marchés de banque de détail. Cela s'explique par la difficulté d'harmoniser des marchés qui ont évolué dans les États membres de manière largement indépendante et dont les spécificités sont souvent la conséquence de grands principes directeurs des droits civils (pour les prêts hypothécaires par exemple), cambiaires (pour les systèmes de paiement), dans les règles de protection des consommateurs ainsi que dans les pratiques juridictionnelles (pour l'exécution des gages).

À cette contrainte juridique forte, s'ajoutent des enjeux commerciaux et opérationnels pour les acteurs financiers. En effet, dans tous les métiers de prestation de services financiers aux particuliers, les pratiques, les modèles économiques et les systèmes d'information ont été conçus pour fonctionner dans un environnement réglementaire donné, et ne peuvent être adaptés qu'au prix d'investissements considérables. De plus, certains acteurs (français en particulier) sont soumis à des règles de protection des consommateurs plus contraignantes que d'autres et ont déployé des infrastructures lourdes pour pouvoir les respecter. Dans ce contexte, une modification importante des réglementations risque de pénaliser la compétitivité de ces opérateurs.

Par ailleurs, de plus en plus d'États membres et de professionnels ont le souci de vérifier que les coûts de changement qu'engendre la poursuite de l'intégration des services financiers sont compensés par les gains d'efficacité économique. À cette fin, la Commission multiplie les études d'impacts sur les sujets qui pourraient faire l'objet d'initiatives communautaires. En particulier, aujourd'hui, un certain nombre d'États membres (dont la France ne fait pas partie) semblent considérer que cette condition n'est pas remplie dans le domaine des services financiers de détail. Certains soutiennent l'idée d'une « pause réglementaire » qui permettrait aux opérateurs de s'adapter aux nouvelles réglementations, et de dresser un premier bilan des évolutions récentes.

Dans ce contexte, la Commission a soumis à la consultation un Livre vert sur la politique des services financiers pour la période 2005-2010, puis publié un livre blanc sur ce sujet. Elle réaffirme l'importance d'une consolidation des marchés financiers à l'échelle européenne, ainsi que son souhait de « mieux légiférer ». La Commission affiche sa volonté de veiller à la mise en place de structures communautaires efficaces en matière de réglementation et de surveillance des institutions financières. Elle trace également les contours de son activité législative à court et moyen termes dans les domaines des services de détail, de l'assurance ou des marchés financiers. Elle souhaite en particulier :

- engager l'intégration des marchés des crédits à la consommation, des crédits hypothécaires et des services de paiement ;
- élaborer une nouvelle législation sur les paiements ;
- examiner en détail les conditions d'accès aux comptes bancaires et l'activité des intermédiaires de crédit.

Les modalités de la convergence réglementaire et leurs conséquences pour les acteurs bancaires

Trois méthodes sont envisageables pour construire un cadre réglementaire au marché intérieur : l'harmonisation, le 26^e régime et le principe du pays d'origine. Cette distinction ne signifie toutefois pas que ces méthodes sont incompatibles entre elles. En effet, un instrument peut les cumuler (ex : la proposition de directive sur le crédit à la consommation). C'est d'ailleurs cette voie pragmatique qui semble devoir l'emporter à court terme au niveau européen.

Le principe de l'harmonisation

Il s'agit de la méthode traditionnelle (largement appliquée dans le cadre du PASF) de construction du marché intérieur, qui produit un ensemble de règles uniformes applicables dans tous les États membres. Néanmoins, les particularités juridiques du marché des services financiers de détail mentionnées ci-dessus seront des obstacles quasi insurmontables à une harmonisation « pleine et entière ». Dès lors, il convient de trouver un compromis (sous forme par exemple, d'harmonisation ciblée) qui permette la mise en place d'un marché unique dans un environnement concurrentiel équilibré avec des coûts de changement équitablement répartis entre les acteurs des différents États membres. La recherche de cet équilibre est certainement très délicate, mais il n'existe pas à ce jour de majorité politique claire au sein des États membres pour l'abandonner.

Les acteurs français, qui sont soumis à une réglementation de protection des consommateurs relativement contraignante, auraient intérêt à ce que cette démarche aboutisse à un relèvement sensible des exigences au niveau européen afin de minimiser leurs coûts de changement. Un des moyens de faire avancer ce processus est d'impliquer fortement les associations de consommateurs aux processus européens en leur faisant valoir les avantages du système français.

Le 26^e régime

Cette méthode consiste à créer *ex nihilo* un cadre juridique alternatif qui viendrait s'ajouter aux droits nationaux sans se substituer à eux (exemple : la société européenne). Son principal avantage consiste à faciliter la négociation dans la mesure où il ne « menacerait » pas les droits nationaux. Cependant, il n'existe pas à ce jour de majorité claire en faveur ou en défaveur de cette méthode.

Cette solution, en apparence séduisante, pose la question de l'articulation avec les systèmes juridiques nationaux. En particulier, si une concurrence s'installait entre le nouveau régime et les droits nationaux, la création d'un 26^e régime pourrait conduire à un assouplissement des règles dans les États les plus protecteurs tels que la France. Une telle situation pourrait être problématique si le 26^e régime n'était compétitif que sur un nombre restreint de marchés dans lesquels les acteurs locaux seraient confrontés à une concurrence internationale, tandis que les autres marchés conserveraient une certaine « protection » contre l'entrée d'acteurs étran-

gers. Il conviendrait également de sensibiliser les associations de consommateurs aux conséquences concrètes de ce mode de création du marché unique. À ce stade, le principe du 26^e régime n'a pas été exploré avec suffisamment de précision pour que l'on puisse porter un jugement définitif sur son intérêt.

Le principe du pays d'origine

Dans ce schéma, chaque prestataire de services peut appliquer son droit national sur le territoire des autres États membres, ce qui crée, de fait, un marché unique sans nécessiter d'harmonisation préalable. Cette méthode est soutenue par les acteurs des États dans lesquels la législation est la moins contraignante, car elle leur permet de disposer immédiatement d'une offre concurrentielle sur tous les marchés de l'Union. En sens inverse, elle a subi beaucoup de critiques : le marché intérieur n'existe que pour l'offreur, l'acheteur se retrouvant face à vingt-cinq droits différents, sans réelle possibilité de comparer les offres. Concrètement, les systèmes juridiques des États membres sont mis en concurrence directe, et on laisse le soin aux clients de choisir celui qui leur convient le mieux.

Appliquée directement, une telle méthode introduirait des distorsions majeures de concurrence entre les acteurs de l'Union. Par exemple en France, la règle du taux de l'usure ne serait pas opposable aux intervenants étrangers, ce qui constituerait vraisemblablement une concurrence déloyale pour les banques françaises. De plus, il faudrait préciser le domaine d'application (droit civil, droit cambiaire, protection du consommateur) du droit du pays d'origine ainsi que celui du pays d'accueil. Dans ce cas, ce n'est pas moins de 600 (24 fois 25) articulations qu'il faudrait préciser. Dès lors, une application généralisée de ce principe ne fait pas consensus, même si son opportunité dans certains cas précis mérite d'être examinée.

L'examen des principaux modes de création d'un marché unique des services financiers de détail en Europe montre que l'on ne peut faire abstraction de la complexité des systèmes existants. La plus mauvaise solution serait certainement de vouloir aller trop vite et d'introduire des distorsions de concurrence majeures entre pays de l'Union. Dès lors, l'approche pragmatique retenue par la Commission qui recherche, selon les cas, la forme d'harmonisation la mieux adaptée, semble la plus appropriée.

Les règles prudentielles et comptables : un secteur à appréhender au niveau mondial

En matière bancaire, l'élaboration des lignes directrices prudentielles se fait au niveau international au sein du Comité de Bâle. Trois facteurs principaux expliquent cette internationalisation des règlements :

- le développement des technologies de l'information qui permettent d'implanter des activités financières n'importe où dans le monde ;
- la liberté de circulation des capitaux au travers des frontières ;
- l'interdépendance croissante des systèmes financiers qui en découle.

Au niveau européen, ces accords sont transcrits par des directives. La CRD (Directive adéquation des fonds propres – *Capital requirements directive*), déclinant les accords de Bâle II, a été adoptée fin septembre 2005 par le Parlement. Cette directive sera elle-même transposée en droit national en 2006.

Dès lors, la capacité des acteurs privés et publics à faire valoir leurs intérêts dans les instances internationales (Comité de Bâle et IASB en particulier) constitue un enjeu majeur tant du point de vue du financement de l'économie que de celui de la compétitivité des acteurs français.

De ce point de vue, la mise en parallèle des efforts français déployés dans le cadre des accords de Bâle d'un côté et dans l'élaboration des normes IFRS de l'autre montre que les intervenants ont pris la mesure des enjeux et que leurs efforts portent leurs fruits (par exemple en obtenant des allègements des exigences en capital sur les portefeuilles de crédits à des PME dans les accords de Bâle).

Cela posé, la décision des régulateurs américains de retarder d'un an l'application des règles prudentielles de Bâle II peut constituer un sujet d'inquiétude pour les opérateurs européens. En effet, les établissements de crédit des deux zones vont, pendant quelques années, être soumis à des règles différentes, ce qui est, potentiellement, une source de distorsion de concurrence.

Les auteurs de ce rapport considèrent que les implications, en termes de compétitivité des industries bancaires nationales, de ce nouveau cadre réglementaire, sont des enjeux majeurs et qu'il convient de rester extrêmement vigilant. Un des enjeux à terme, et non des moindres, est le développement en Europe en général et en France en particulier des crédits à taux variables dont les implications, pour les clients des banques comme pour la régulation économique, justifieront des travaux de réflexion complémentaires.

D'une manière plus générale, ce rapport considère que l'idée d'une « pause réglementaire » au niveau européen, défendue par le Royaume-Uni, est contradictoire avec l'objectif d'unification du marché bancaire européen.

L'effort réglementaire européen doit être maintenu. Cela n'est, bien évidemment, pas contradictoire avec l'idée, centrale en termes de compétitivité, de non-alourdissement, voire d'allègement, des « exigences informationnelles » imposées aux banques, notamment en matière de « *reporting* », par les autorités de régulation bancaire européenne.

Encourager la convergence de la supervision

Si les règles prudentielles convergent au niveau international, la supervision reste, en grande partie, sous la responsabilité des instances nationales. En effet, les règles prudentielles laissent une marge d'appréciation aux instances nationales (c'est l'objectif précisément du pilier de Bâle II de permettre au superviseur d'imposer des exigences prudentielles supplémentaires pour prendre en compte les spécificités des établissements).

Concrètement, les pratiques de supervision recèlent deux principaux enjeux :

- Une surveillance efficace des groupes financiers paneuropéens. Lorsqu'un groupe financier a des activités dans plusieurs États membres de l'Union, la simple surveillance dans chaque pays d'accueil peut se révéler insuffisante pour appréhender les risques pris par le groupe dans son ensemble. Ainsi, certains risques (exposition à une contrepartie notamment) peuvent être sous-estimés, tandis que la diversification du portefeuille au niveau du groupe n'engendrera pas nécessairement les économies de fonds propres réglementaires escomptées. Dans cette optique, la CRD a donné un rôle spécifique au superviseur chargé de l'entité consolidée, notamment pour la validation des modèles internes. Par ailleurs, la diversité des pratiques des superviseurs génère une charge administrative pour l'entreprise (par exemple en termes de « *reporting* » prudentiel) qui nuit à sa compétitivité. C'est au demeurant pour cette raison que le Comité européen des superviseurs bancaires (cf. ci-après) a prioritairement travaillé, en relation avec la profession, à la mise en place d'un « *reporting* » commun pour le nouveau ratio Bâle II ; ce « *reporting* » sera opérationnel quand la directive européenne entrera en vigueur (à partir de 2007).

- L'égalité de traitement des établissements entre les différents États membres. Lorsque des établissements opérant sur le même marché sont surveillés par des superviseurs différents, il convient de s'assurer qu'ils sont soumis aux mêmes exigences prudentielles sous peine d'introduire des distorsions de concurrence.

Pour répondre à ces objectifs de convergence des pratiques et de coordination, les superviseurs se mobilisent au sein du Comité européen des superviseurs bancaires (CEBS), qui est le Comité de niveau 3 dans le processus Lamfalussy. Ainsi, ce comité a d'ores et déjà produit des lignes directrices soumises à consultation des acteurs privés sur la coopération entre superviseurs européens pour la surveillance des groupes transfrontaliers et l'application harmonisée du processus de surveillance prudentielle (pilier 2). Le récent rapport examiné par le groupe de haut niveau en charge du secteur financier (« *Financial Services Committee* » composé des représentants des États Membres) témoigne de ce que les autorités politiques, tout en privilégiant la préservation des structures « comitologiques » Lamfalussy et en reconnaissant que les premiers travaux du CEBS sont encourageants, sont conscientes de la nécessité pour l'Union européenne de continuer à progresser sur le sujet.

Pour autant, la création d'un superviseur européen, si elle a pu être évoquée à titre très exploratoire (cette option a ainsi été mentionnée par le précédent Chancelier allemand début 2005 et soutenue par certains professionnels), n'apparaît pas à ce stade comme une solution appropriée. D'une part, parce que la proximité du superviseur avec l'assujetti, comme en conviennent un grand nombre d'établissements, doit être préservée. D'autre part, parce que l'institution du superviseur sur base consolidée, au travers de la directive européenne sur Bâle II, combinée aux nombreux travaux de convergences réalisés ou engagés par le CEBS, devrait permettre d'accroître l'efficacité de la supervision bancaire européenne. En

l'absence d'harmonisation des pratiques de supervision, un superviseur européen devrait nécessairement s'aligner sur le niveau de contrôle le plus faible au sein de l'Union, ce qui n'est pas souhaitable tant du point de vue des pouvoirs publics que de celui des professionnels.

L'industrie bancaire se déploie désormais à un échelon global, c'est-à-dire mondial. Un tel constat s'impose au vu de nombreuses évolutions récentes, mais il peut être mal compris.

Ce constat signifie que les offres financières peuvent désormais être développées à une échelle qui n'est plus essentiellement déterminée par des particularismes locaux. Cela, à ce stade, ne s'applique encore véritablement qu'à quelques métiers. Mais à terme, il est permis d'envisager que tous les domaines d'activités bancaires seront concernés. Or cela ne signifie pas que l'industrie financière va se restructurer uniquement autour de quelques géants mondiaux. De fait, une plus grande standardisation des produits de base pourra s'accompagner d'un développement d'offres de proximité flexibles, laissant à des banques petites ou moyennes la possibilité de prospérer. Certains géants mondiaux, par ailleurs, pourront n'avoir aucun attribut de banques universelles et, focalisés sur certains produits ou certaines activités, avoir même pour principaux clients les autres banques. On peut ainsi très bien imaginer l'apparition dans l'industrie bancaire de l'équivalent de ce qu'est devenu Intel dans l'industrie des technologies de l'information.

La question est plus exactement de savoir si l'enjeu du développement international des banques se pose surtout en termes de parts de marché ou en termes d'avantages comparatifs décisifs dans un ou quelques métiers. Dans ce dernier cas, le paysage bancaire européen et même mondial pourrait demain être marqué par des surcapacités – comme cela se constate aujourd'hui dans les secteurs les plus internationalisés.

2. La transformation continue des risques

Alors que les banques françaises affichent une santé et une solidité jamais vues jusqu'ici, alors que se mettent en place, dans le cadre de Bâle II, des méthodes sophistiquées d'appréhension et de prévention des risques, l'idée fausse selon laquelle le risque bancaire n'existerait plus pourrait poindre.

Cependant, l'expérience montre que les crises sont rarement là où on les attend et que le risque se déplace, change de forme ou de nature, mais ne disparaît jamais. Si la gestion du risque macroéconomique semble aujourd'hui satisfaisante, de nouveaux risques montent en puissance et peuvent constituer une menace à moyen terme, notamment sous l'effet du développement des mécanismes de transfert de risque.

Les risques bancaires sont en train d'être profondément modifiés : ils n'impliquent plus seulement les banques, mais toute une chaîne d'intervenants distincts. Dans ce mouvement, la fiabilité de l'information financière devient déterminante.

La mise en place des normes issues du nouvel accord de Bâle fait évoluer les pratiques et constitue, dans une certaine mesure, un bouleversement culturel. Il faut ensuite s'intéresser aux mécanismes de transfert par lesquels les banques sont à même, aujourd'hui, de disséminer la charge de risque sur une multitude d'intervenants et d'investisseurs. Il faut enfin, dans ce contexte, poser la question de la supervision qu'appellent de telles évolutions.

a. Les risques sont mieux maîtrisés

Au cours des quinze dernières années, les banques occidentales ont eu à gérer des crises d'ampleur considérable : éclatement de la bulle immobilière et simultanément crise du financement des PME, volatilité croissante du marché actions (notamment dans le secteur technologique en 2000), échec de certains mouvements de croissance externe, crise asiatique, crise des pays émergents... Le secteur bancaire français apparaît aujourd'hui nettement moins exposé aux risques macroéconomiques qu'au début des années 1990. Les banques sont beaucoup plus rentables, elles ont des niveaux de fonds propres très supérieurs aux exigences prudentielles et des activités très diversifiées.

En 2004, la Banque de France, en liaison avec le FMI, la Commission bancaire et, pour la partie bancassurance, l'ACAM, a évalué la solidité des sept premières banques françaises par le biais de « scénarios catastrophes » dont la probabilité d'occurrence ne dépasse pas 1 %. Deux types d'événements ont été testés, des secousses affectant les marchés monétaires et financiers aux effets limités dans le temps et des chocs macroéconomiques qui s'étendraient sur deux ans. Or, selon cette étude, les premiers chocs auraient des effets relativement mineurs pour les banques et ne menaceraient ni leur rentabilité qui resterait en moyenne largement positive, ni leur solvabilité. Les chocs macroéconomiques ne suffiraient pas non plus à déstabiliser le système bancaire français.

Les résultats de ces tests doivent cependant être considérés avec prudence. Ils démontrent avant tout que les banques françaises paraissent avoir les moyens de faire face aux risques « classiques », liés à leur environnement économique et financier. En revanche, ils ne signifient pas que les banques françaises sont à l'abri de crises systémiques. Pas davantage qu'ils ne chiffrent les conséquences indirectes que cela occasionnerait à l'ensemble de l'économie.

b. Les risques bancaires dépendent, pour partie, de l'environnement de l'activité bancaire

L'environnement du risque bancaire a largement évolué au cours des dernières années. La sophistication de l'information financière et de la capacité de traitement des acteurs a engendré une vague d'innovation sans précédent dans les techniques de gestion et de transfert du risque. Si, pendant très longtemps, les banques ont porté dans leurs bilans les risques de leurs clients, elles jouent désormais davantage le rôle de courtier et d'intermédiaire en restructurant et en redistribuant leur exposition initiale.

L'élément fondamental qui permet à cette industrie de fonctionner est la confiance des intervenants dans l'information qui est diffusée. Les mécanismes de transfert du risque reposent sur une articulation complexe d'intervenants (auditeurs, agences de notation, experts juridiques, analystes financiers, *market makers*, contrôleur interne des risques) qui sont plus ou moins rigoureusement gérés. Le démantèlement du réseau d'Arthur Andersen à la suite de l'affaire Enron illustre la fragilité de certains de ces opérateurs.

Dans ce contexte, un certain nombre de grands risques subsistent :

- **la manipulation de l'information financière.** Les affaires Enron, Parmalat, Tyco, Refco l'ont montré, l'information comptable peut être durablement biaisée par des manœuvres frauduleuses. Pour autant, l'industrie du transfert de risque a continué à se développer au prix, il est vrai, d'un renforcement des procédures de contrôle. Cet avertissement doit accroître la vigilance des régulateurs afin d'assurer la sécurité de l'ensemble de la chaîne du transfert de risque ;
- l'interdépendance des opérateurs impliqués dans le transfert de risque incite à **surveiller plus particulièrement les éléments les plus faibles et les opérateurs les plus concentrés.** En ce qui concerne les seconds, il convient de noter que les agences de notation, dont le rôle est consacré par Bâle II, ne sont soumises à aucune contrainte réglementaire internationale (elles sont soumises à un tel cadre aux États-Unis, mais l'Union européenne a écarté l'idée de légiférer dans ce domaine) tout en étant particulièrement concentrées. Même si ces auxiliaires ne sont pas des intervenants directs sur les marchés, leur rôle dans le processus de traitement de l'information est crucial et leur influence sur le fonctionnement des marchés est très significative. On peut également s'inquiéter de la concentration des *market makers* et des cabinets juridiques compétents sur le marché des dérivés de crédit. Enfin, la liquidité de certains marchés repose sur l'activité de *hedge funds* soumis à des contraintes très légères et donc susceptibles de se révéler particulièrement fragiles.

La diffusion des risques dans l'économie à partir des banques confère un rôle crucial aux superviseurs et aux instances de régulation en général. La sophistication des mécanismes de transfert de risque a renouvelé le rôle, la responsabilité et le champ d'investigation du contrôle bancaire. Ne pouvant plus surveiller directement l'ensemble des activités des

banques, les superviseurs doivent désormais mettre l'accent sur la mise en place de dispositifs de contrôle au sein des banques et en vérifier l'efficacité.

c. De nouveaux risques bancaires apparaissent

La solidité du secteur bancaire s'est construite de pair avec une sophistication croissante des opérations des banques. D'autres risques, qui ne sont pas de nature macroéconomique, sont apparus. S'ils ne menacent pas directement la stabilité globale du système financier, ils pourraient être à l'origine de crises sérieuses pour certains établissements ou de l'effondrement de certains marchés. Six types de « nouveaux » risques peuvent être identifiés :

- **Les risques opérationnels.** Ces risques ne sont pas, à proprement parler, des risques « nouveaux ». Ces risques ont existé de tout temps mais, d'une part, leur poids relatif a crû au cours des dernières années et, d'autre part, une prise de conscience de ce type de risque s'est progressivement opérée qui lui a donné une importance nouvelle.

Ces risques opérationnels sont de nature très diverse :

- 1) toutes les opérations des banques reposent aujourd'hui sur le bon fonctionnement de leurs systèmes d'information, en particulier pour les activités de marché. La défaillance de ceux-ci peut exposer, de manière soudaine, les banques à des pertes considérables ;

- 2) récemment, des erreurs de gestion et un suivi déficient des positions, dans le domaine des produits dérivés ont engendré des pertes importantes dans certaines banques françaises. Plus généralement, les banques sont exposées aux tentatives de fraude qui sont renforcées par le recours à des moyens technologiques ;

L'insécurité informatique est ainsi un phénomène majeur et largement sous-estimé ¹. Majeur car il prend des formes très diverses, qu'il se professionnalise de plus en plus et qu'il « bénéficie » d'avancées technologiques permanentes. Sous-estimé car ses manifestations sont de plus en plus difficiles à normer statistiquement et aussi et peut-être surtout parce que les intermédiaires financiers qui en sont victimes sont réticents pour des raisons, notamment commerciales, à faire état des fraudes dont ils ont été victimes ;

- 3) enfin, les erreurs humaines, lorsqu'elles sont le fait d'opérateurs de marché, peuvent avoir des conséquences désastreuses. Ainsi, en décembre 2005, une banque japonaise a perdu près de 330 millions de dollars sur une erreur de saisie d'un ordre ².

- **Le risque d'interdépendance.** L'interdépendance des acteurs financiers, l'imbrication de leurs systèmes d'information posent la question de leur exposition à des sinistres touchant un acteur majeur ou

1. Voir P. Guichard et O. Pastré : « L'insécurité informatique : un risque financier majeur » in *Rapport moral sur l'argent dans le monde*, 2005.

2. « Please may I take it back ? », *The Economist*, 14 décembre 2005.

simultanément un grand nombre d'entre eux (attentat par exemple). La gestion de ces crises majeures pose des problèmes de coordination entre les acteurs bancaires et les régulateurs.

- **Le risque des modèles.** La gestion des risques, et particulièrement ceux qui concernent les produits dérivés ou structurés, suppose une maîtrise technique et humaine de haut niveau. La faillite du *hedge fund* LTCM a montré que l'utilisation de modèles élaborés pour la gestion de fonds utilisant un très fort effet de levier pouvait s'avérer dangereuse dans des périodes de turbulences financières.

- **Les risques d'insuffisance de régulation.** Les mécanismes de redistribution du risque reposent sur un jeu complexe de contreparties bancaires et non bancaires. En théorie, les règles prudentielles empêchent les acteurs de s'exposer à des risques auxquels ils ne pourraient pas faire face. Toutefois, la recherche permanente de la performance financière pousse certains intervenants à exploiter au maximum les failles éventuelles des systèmes de surveillance. Dans ces conditions, on peut craindre que certains agents échappent à la vigilance des superviseurs et se retrouvent démesurément exposés lors de la survenance de certains événements. On peut, en particulier, à terme, s'inquiéter d'une éventuelle concentration du risque de contrepartie sur des agents qui ne sont pas soumis à des règles prudentielles et qui ne font pas l'objet d'un processus de supervision. C'est peut-être le cas sur le marché des dérivés de crédit, sur celui du « *prime brokerage* » (en particulier en ce qui concerne les diverses expositions des banques actives sur ce segment vis-à-vis des *hedge funds*). Certaines entités telles que Fannie Mae et Freddie Mac aux États-Unis semblent également concentrer un risque excessif et souffrir de carences de supervision.

- **Le risque de procyclicité** des nouvelles normes comptables. Certaines normes comptables (IAS 32 et 39) présentent dans leur configuration actuelle, malgré certaines améliorations récentes, des défauts évidents en termes de champ de couverture et de comparabilité. Des aménagements sont en cours dont on peut espérer qu'ils limiteront autant que faire se peut les distorsions de concurrence existantes encore à ce jour dans ce domaine. Toutefois, on peut s'interroger sur la perte du rôle régulateur des anciennes politiques de provisionnement. En effet, dans l'application des normes IFRS, les politiques de provisionnement sont limitées et, pour les années à venir, ne peuvent plus jouer un rôle d'amortisseur économique. La seule manière d'anticiper ce risque reviendrait, ce qui n'est pas souhaitable, à ce que les régulateurs puissent imposer aux dirigeants des banques des politiques de provisionnement plus actives. Cette possibilité intervient plus facilement quand le législateur a conservé des pouvoirs comptables forts au régulateur (Espagne et États-Unis). En revanche, l'impact des normes prudentielles issues de Bâle II sur le caractère procyclique du secteur bancaire n'est pas clairement établi à ce jour. L'adoption de filtres prudentiels organisant le passage des agrégats comptables à ceux prudentiels, définis au niveau européen au sein du CEBS, contribuera à réduire ces phénomènes.

- **Les risques de réputation.** Les conflits d'intérêt sont une source de risque considérable au sein des grands établissements financiers.

En particulier lorsqu'une banque a accès à des informations privilégiées sur une entreprise (fusions et acquisitions, opérations en capital) et qu'elle peut être tentée de les utiliser pour son propre compte (analyse financière, « *trading* » pour compte propre). Les activités de conseil peuvent également poser des problèmes de conflits d'intérêt. Ce risque peut être accru selon la structure des commissions que la banque peut percevoir et les incitations salariales données aux dirigeants et aux employés. La multiplication des systèmes de contrôle (*Sarbanes-Oxley*...) est globalement bénéfique. Cependant, les infractions à ces procédures nouvelles constituent une source de risque de réputation majeure, même si le risque financier correspondant est parfois très faible.

d. La stabilité financière et le transfert de risque

La stabilité financière désigne la capacité du système financier à assurer, de manière durable et sans interruption majeure, une allocation efficace de l'épargne vers des opportunités d'investissement. Dans ce contexte, le secteur bancaire doit contribuer à la solidité du système financier dans son ensemble, évaluer les perspectives d'investissement et les risques qui s'y rattachent tout en contribuant à la stabilité économique.

La solidité du système financier, et bancaire en particulier, est un bien public dont la valeur repose essentiellement sur la confiance que lui accordent les agents économiques. Cette crédibilité repose sur la capacité du système financier à résister à des chocs de diverses natures : crises économiques, monétaires, bulles financières. Cela passe par une prise de risque consciente et raisonnable de la part des établissements. Les autorités prudentielles doivent donc être à même de vérifier que les établissements ont des dispositifs de gestion des risques rigoureux et efficaces. Les accords de Bâle II mettent l'accent sur la supervision des mécanismes de contrôle, ce qui pose de nouveaux défis : il ne s'agit plus seulement pour le superviseur de vérifier que les risques sont compatibles avec les fonds propres, mais de juger de la qualité des modèles et des processus d'évaluation des risques eux-mêmes.

Les banques jouent un rôle essentiel dans le processus d'allocation de l'épargne et d'évaluation des investissements. Cette fonction est assurée dans une large mesure par une dispersion des risques au sein de l'économie. La gestion du risque par les banques passe par une mutualisation maximale aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur des établissements. Ainsi, se sont développés des mécanismes permettant de mettre sur le marché une partie des risques par le biais de titrisations et de produits dérivés. Dans les deux cas, les banques sortent de leurs bilans une partie de leur exposition à certains risques, ce qui leur permet de réaliser des économies de fonds propres et de proposer des conditions plus attractives à leurs clients.

Ces pratiques contribuent à la robustesse du système bancaire, mais elles posent la question de l'exposition finale aux risques : si l'on peut souhaiter une dispersion du risque aussi large que possible afin d'arriver à une mutualisation maximale, il convient d'agir avec prudence

lorsque le transfert s'effectue en direction d'agents peu surveillés ou via la gestion institutionnelle, vers des agents non financiers peu sophistiqués. En particulier, des dispositifs doivent être mis en place afin de s'assurer que les ménages sont à même de supporter financièrement les risques auxquels ils peuvent être exposés *in fine* et qu'ils en soient pleinement conscients.

On peut également craindre que le transfert conduise à concentrer des risques sur certains intervenants opaques et peu supervisés, ce qui pourrait potentiellement avoir des incidences systémiques.

Au total, si au vu de l'ensemble de ces données, tous les observateurs (FMI, Banque des règlements internationaux, agences de notation, superviseurs nationaux) estiment que les systèmes bancaires occidentaux – dont le système bancaire français – sont plus robustes que lors des dix ou quinze dernières années, on indiquera néanmoins que :

- les nouveaux risques et le transfert massif des risques sont encore d'apparition très récente et n'ont peut-être pas eu à supporter le test des périodes relativement longues conjuguant stagnation économique et dépression des marchés des capitaux ;
- les principaux acteurs bancaires (et d'assurances d'ailleurs) sont soumis à la fois à l'évaluation des agences de notation et aux marchés boursiers au travers de leur cotation. De ce fait, même très florissants, ces acteurs peuvent se trouver quelquefois malmenés lors d'annonces conjoncturelles défavorables (« *profit warning* », échec de projets de croissance externe).

* * *

Une nouvelle réglementation prudentielle, en cours de mise en place, amènera demain les banques à distinguer nettement, et selon des modèles quantitatifs sophistiqués, les risques financiers anticipés, dont la mesure doit être répercutée dans le coût du crédit et les risques non anticipables, que le capital économique des établissements doit être en mesure de couvrir.

Au même moment, la mise en place de cette réglementation aura incité les banques à une prise de conscience : dès lors qu'elles doivent désormais les chiffrer, les banques s'aperçoivent de l'importance des risques opérationnels auxquels elles sont exposées et de l'impératif de revoir en conséquence certains modes de gestion. Car la création de valeur dans la banque de demain correspondra, pour partie au moins, à la non-réalisation d'un risque.

À cela, il convient encore d'ajouter que les risques financiers apparaissent aujourd'hui avant tout dans un contexte de marché. Parce qu'ils peuvent pratiquement tous être transférés, couverts et échangés. Parce que leur juste appréhension mobilise de multiples intervenants distincts, des agences de notation aux instances de contrôle. De sorte que tout puisse paraître reposer, en définitive, sur la maîtrise et la qualité de l'information, en même temps que sur la capacité à développer des analyses propres, et à ne pas céder au mimétisme, souvent à l'œuvre sur les marchés.

À cet égard, on ne peut que souhaiter que la réflexion, notamment académique, se poursuive, pour atteindre une meilleure connaissance et estimation des risques. On peut remarquer ainsi que, selon les modèles d'estimation de Bâle II, les facteurs de risque sont tous supposés exogènes par rapport aux comportements bancaires. Le caractère potentiellement procyclique du management de leurs risques par les banques, quoiqu'essentiel, demeure dès lors assez indéterminé.

Plus encore, la convergence des pratiques et des instances de régulation paraît souhaitable, à l'échelle européenne notamment à travers la mise en concordance des dispositifs de contrôle dont relèvent les différents intervenants : banques, fonds, compagnies d'assurance, entreprises. Il importe en particulier que l'information sur le risque soit recueillie et diffusée à un échelon global, notamment européen et que les superviseurs n'hésitent pas à le qualifier. Car il ne s'agit pas de surveiller davantage les banques mais de « passer » d'une logique de supervision individuelle des établissements à une logique de surveillance globale du marché.

3. les enjeux de la relation client

Aujourd'hui, en France, quelle banque possède, plus qu'un nom, une marque au sens propre ? Une image qui pousse à y ouvrir un compte, au-delà des raisons traditionnelles et anecdotiques (la proximité du lieu de vie ou de travail, les horaires d'ouverture, le bouche à oreille) ? L'inertie des clients des banques est forte. Mais ces clients, s'ils sont très fidèles, se disent aussi assez insatisfaits.

Les relations d'un client à sa banque sont avant tout fondées sur la confiance. La connaissance qu'acquiert la banque lui permet de mesurer le risque qu'elle prend lorsqu'elle consent un prêt, mais aussi de mieux servir son client en lui proposant des services adaptés. Toutefois, à écouter les clients, la banque paraît prise à défaut : un marketing dissimulant une opacité tarifaire, des traitements de masse dont l'issue paraît échapper assez largement aux chargés de comptes, une prise de risque perçue comme moindre ou biaisée. De plus, aussi bien pour les clients particuliers que pour les professionnels ou les entreprises, les banques sont soumises au devoir de bon conseil. Cette notion intuitive est difficile à traduire en droit positif, mais elle trouve des résurgences dans la notion de défaut de conseil ainsi que dans les procédures de recours pour soutien abusif. L'appréciation de la qualité du conseil doit se faire en liaison avec la définition des conditions de refus de vente légitime. À l'horizon de dix ans, on peut estimer qu'une telle situation ne pourra qu'évoluer.

Ces enjeux de la relation client se laissent appréhender selon trois principales dimensions : le passage à une industrie de services ; le devoir de conseil et le risque de commercialisation abusive, l'enjeu de marque enfin.

a. La recherche d'une nouvelle relation bancaire avec les particuliers

Les relations entre une banque et sa clientèle sont essentiellement fondées sur la confiance. Or, au cours des dix dernières années, même si la relation individuelle de confiance est en général restée solide entre la banque et son client, l'image des banques dans l'opinion s'est sensiblement dégradée. À cet égard, le plan d'action adopté le 9 novembre 2004 dans le cadre du Comité consultatif du secteur financier (CCSF) pour « *Rendre la banque plus facile pour tous* » établit et met en œuvre les prémices d'une refondation de la relation banque-client particulier en France.

L'origine des difficultés

Fruits d'une évolution sous contrainte, les tarifs bancaires sont, encore aujourd'hui, trop complexes pour être parfaitement lisibles. Longtemps, les activités bancaires furent, en effet, fortement encadrées, certaines pratiques leur étant imposées, de manière réglementaire ou non. Ainsi, le maintien jusqu'en 2005 de la règle du « ni-ni » interdisant à la fois la rémunération des comptes de dépôt et la facturation des remises de chèques, a contribué à maintenir un certain nombre d'opacités de coût et de péréquations (au très large bénéfice des « petits comptes »). Les banques se sont adaptées à ces contraintes et elles ont été conduites à trouver d'autres ressources, dont l'une des principales a longtemps été la généralisation des dates de valeur.

La généralisation des tarifications croisées des services bancaires a aussi largement contribué à rendre illisibles les grilles tarifaires des établissements. Comme le déplore Philippe Nasse dans son rapport sur les coûts de sortie remis au ministre délégué à l'Industrie en septembre 2005, les clients sont encore très gênés aujourd'hui pour comparer les tarifs des banques. C'est un fait, les clients des banques – particuliers, PME et grandes entreprises – estiment que la tarification des services fournis par leurs banques est peu lisible. Ils ont du mal à décrypter la structure de tarifs qui leur semblent parfois arbitraires ou biaisés.

Les prestations bancaires ont, par ailleurs, longtemps été considérées comme des activités de quasi-service public, donc largement gratuites. D'autant qu'une partie des opérateurs bancaires agissait soit dans le cadre d'un service public (La Poste), soit dans un cadre mutualiste ou coopératif. Les nationalisations opérées dans les années quatre-vingt ont pu renforcer encore ce sentiment. Or, au cours des dernières années, les établissements de crédit sont devenus les opérateurs privés d'une activité pleinement concurrentielle, dont le développement et la rentabilité s'appuient sur la facturation systématique de chacun des services proposés à leurs clients, surtout les plus coûteux.

L'industrialisation du service bancaire a, par ailleurs, contribué à « déshumaniser » dans une certaine mesure la relation bancaire. Le rôle croissant du marketing, des automates bancaires, les mesures de sécurité (sas d'accès, disparition croissante du service de caisse) et l'accélération de la rotation des chargés de clientèle ont souvent été perçus par les clients

comme un recul du conseil et de l'accompagnement personnalisé. C'est particulièrement vrai pour les clients n'appartenant pas aux catégories les plus favorisées.

Ces pratiques ont conduit au début des années deux mille à une crise de confiance qui s'est développée dans l'opinion à l'égard « des banques » : une détérioration des relations entre les banques et les associations de consommateurs, une insistance médiatique disproportionnée, et unique en Europe, sur le surendettement des particuliers, une volonté répétée du Parlement, toutes tendances politiques confondues, de mettre à la charge du secteur bancaire de nouvelles obligations législatives pour mieux « protéger » les clients...

De nouveaux fondements

C'est ainsi qu'à l'initiative du ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, et dans le cadre du nouveau Comité consultatif du secteur financier (CCSF) une concertation est intervenue en octobre 2004, qui a établi les nouvelles fondations de la relation banques-clients. Un plan d'action destiné à rendre « la banque plus facile pour tous » et comprenant quinze mesures concrètes a été adopté d'un commun accord entre les pouvoirs publics, les établissements de crédit et presque toutes les associations de consommateurs.

Ce plan d'action (cf. encadré ci-après) repose sur cinq principes qui devraient structurer la relation banques-clients au cours des prochaines années et favoriser une nouvelle confiance entre les citoyens et l'industrie bancaire :

- *contractualisation* par écrit des relations entre la banque et son client sous la forme d'une convention de compte de dépôt qui constitue un véritable contrat et rééquilibre la relation entre le client et sa banque ;
- *transparence*. Celle-ci est devenue la règle et sa mise en œuvre a été spectaculaire au cours des deux dernières années (affichage dans les agences, sites Internet des banques...). En application de la loi MURCEF, les banques doivent joindre leurs tarifs à chaque nouvelle convention de compte et, en cas de modifications, les clients doivent être informés par écrit trois mois avant leur entrée en vigueur. Un code visuel identifie les lignes de frais sur tous les relevés de compte. Dans ce contexte, l'idée d'un relevé périodique des frais bancaires, a également été soulevée ¹. Enfin, un nouvel indice INSEE du coût des services bancaires a été défini et appliqué dès janvier 2005 ;
- *concurrence*. Désormais reconnue par tous les acteurs concernés comme le moyen le plus sûr d'assurer aux consommateurs la protection qu'ils recherchent et aux clients un service de qualité au prix le moins élevé possible. Et pour faciliter la mobilité des clients, les banques ont supprimé les frais de clôture des comptes de dépôt et assimilés, à compter du 1^{er} janvier 2005 ;

1. C'est l'une des recommandations du rapport de Philippe Nasse sur les coûts de sortie. Le CCSF n'a pas, à ce stade, suivi cette recommandation.

- *médiation bancaire*, pour à la fois traiter et prévenir les litiges entre les banques et leurs clients. Plusieurs établissements de crédit s'étaient dotés depuis les années quatre-vingt-dix de médiateurs indépendants, suivant un peu en cela la pratique développée avec succès dans le secteur des assurances. La loi MURCEF a rendu obligatoire en 2001, pour chaque banque, de désigner un médiateur compétent pour les litiges la concernant, tout en limitant la compétence légale de ce médiateur essentiellement au fonctionnement des comptes de dépôt, à l'exclusion de l'épargne et du crédit. Toutefois, nombre d'établissements ont étendu le champ de compétence de leur médiateur à d'autres services et produits ;
- *accès des personnes les plus démunies aux services bancaires*. C'est ainsi que la gratuité pour tous de l'accès à l'argent que chacun dépose sur son compte a été rendue effective depuis le 1^{er} mars 2005. Un dispositif a été mis en œuvre au printemps 2005 par les pouvoirs publics et les banques pour activer le droit au compte et le service bancaire de base, prévus par la loi en faveur des personnes auxquelles une banque refuse d'ouvrir un compte. En outre, une action a été engagée pour que les personnes dépourvues de chéquier puissent avoir accès à des moyens de paiement (prélèvements, virements, cartes à autorisation systématique) à un prix modéré ¹. La réforme a été complétée par un second plan d'action adopté dans le cadre du CCSF en janvier 2006 pour simplifier radicalement l'exercice du droit au compte et développer systématiquement les moyens de paiement alternatifs au chèque, et notamment la carte de paiement à autorisation systématique (voir l'encadré ci-après).

Les plans d'action du 9 novembre 2004 « la banque plus facile pour tous » et du 30 janvier 2006 pour l'accès de tous aux services bancaires (CCSF)

Le ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (MINEFI), saisi par plusieurs associations de consommateurs à la rentrée 2004 sur l'opacité des tarifs bancaires appliqués aux particuliers, a réuni, sous l'égide du Comité consultatif du secteur financier, consommateurs et professionnels sur le thème de la transparence et de la lisibilité des produits bancaires. Le 9 novembre, les professionnels se sont engagés sur un plan en quinze points sur le thème « la banque plus facile pour tous ».

À la suite d'un débat au sein du CCSF, à l'automne 2005, sur l'instauration d'un service bancaire universel, un second plan d'action a été décidé le 30 janvier 2006.

1. Entre 3 et 4 euros par mois selon les établissements qui ont établi librement leur offre commerciale en la matière.

Les principales mesures mises en œuvre par ces deux plans d'action sont les suivantes :

Refonder les relations contractuelles entre les banques et leurs clients

- 1. Un cadre législatif rénové et réaliste : des conventions de compte obligatoires pour les nouveaux clients et généralisées progressivement à l'ensemble de la clientèle.*
- 2. Des conventions de qualité : seule la signature du client scelle le contrat ; mise en œuvre des recommandations de la Commission des clauses abusives sur les conventions de compte.*

Un cadre concurrentiel favorisé par la transparence et la mobilité

- 3. Un nouvel indice des services financiers, intégrant un panel plus large de frais, pris en compte par l'INSEE dès janvier 2005.*
- 4. Un accès pratique aux tarifs pour les non-clients comme pour les clients : disponibilité des tarifs en libre-service dans les agences et sur les sites Internet.*
- 5. Un code visuel pour mieux repérer les frais dans les relevés de compte.*
- 6. Un glossaire interbancaire des services facturés pour faciliter la comparaison.*
- 7. La suppression des frais de clôture des comptes courants et assimilés.*
- 8. La mise à disposition de services pratiques pour faciliter la mobilité (« guide de la mobilité » et liste des opérations automatiques sur le compte).*

L'accès de tous aux services bancaires

- 9. Le droit au compte est désormais activé en 24 heures et la banque se charge de toutes les formalités.*
- 10. Le service bancaire de base inclut désormais toujours une carte à autorisation systématique (modification du décret du 17 janvier 2001).*
- 11. Accès aux espèces : maintien de la gratuité des retraits aux DAB de sa banque ; gratuité des retraits dans l'agence pour les clients sans carte.*
- 12. Les banques accélèrent, en 2006, la diffusion des moyens de paiement alternatifs offerts aux clients dépourvus de chéquier, effective dans toutes les banques depuis juillet 2005, et celle des cartes de paiement à autorisation systématique.*
- 13. Les banques contacteront tous leurs clients inscrits au Fichier central des chèques (FCC) pour un bilan personnalisé (907 000 personnes contactées d'ici fin juin 2006).*

14. La lettre d'injonction (retrait du chéquier) est complétée d'un volet consacré aux moyens de paiement alternatifs.

15. Un plan de développement de l'accompagnement social des personnes en difficulté est déployé pour lutter contre l'exclusion bancaire.

Une acceptation généralisée des moyens de paiement modernes (cartes, prélèvements, TIP dans les services publics de proximité)

16. Le développement des moyens modernes de paiement devient un axe majeur de modernisation des services publics locaux (signature de conventions État – Assemblée des départements de France – Association des maires de France).

17. Un plan d'action est mis en place en 2006 sous l'égide du Trésor public dans chaque département pour développer les moyens modernes de paiement.

18. Le MINEFI accompagne financièrement cette démarche : réduction pérenne de moitié des commissions sur les paiements par carte bancaire ; prise en charge d'un tiers du coût des 1 000 premiers terminaux de paiement électroniques mis en place par les collectivités locales dans le cadre des plans d'action.

Un équilibre dans la facturation des incidents de paiement

19. Une information préalable complète du client sur les frais liés aux incidents de paiement qui lui seront prélevés ou qui risquent de l'être en l'absence de régularisation, et sur la date du prélèvement.

20. Une forfaitisation, définie par chaque banque depuis juillet 2005, de l'ensemble des frais liés à un chèque sans provision.

Une problématique européenne

La problématique concernant la transparence des tarifs bancaires est loin de se limiter à la France. Cette question est récurrente *en Italie*, où les pouvoirs publics ont pris position pour un blocage temporaire des tarifs bancaires. L'association bancaire italienne a, dans ce cadre, pris une initiative en 2003, dite « Pactes clairs » pour améliorer la transparence et l'homogénéité des prestations offertes par les banques adhérentes au projet.

En Espagne, selon l'association des usagers des banques et des compagnies d'assurance, le secteur des établissements de crédit se classe au premier rang en 2004 pour le nombre de plaintes des clients, qui portent en majorité sur les commissions bancaires. Une des priorités des pouvoirs publics est la transparence en matière de tarifs et de commissions et, plus largement, en matière d'offre de produits financiers.

En Allemagne, la concurrence entre établissements est assez faible et le coût des opérations exceptionnelles particulièrement élevé.

Au Royaume-Uni, les associations de consommateurs relatent des griefs à la fois sur les tarifs et sur la lisibilité des opérations bancaires.

L'accès au crédit

La question de l'accès au crédit se pose en France comme chez nos partenaires. Les clients des banques ont le sentiment que la banque ne joue pas toujours son rôle dans les moments les plus « critiques » de leur vie : chômage, divorce, maladie... De leur côté, les pouvoirs publics, par leurs multiples interventions (prêts à taux zéro, prêts aux créateurs d'entreprises, fonds de garantie publics) jouent un rôle important pour faciliter l'accès au crédit des clients pour leurs projets personnels ou pour la création d'emplois.

Il convient par ailleurs de porter une attention particulière aux imperfections de marché qui pourraient conduire à des phénomènes d'exclusion du crédit pour certaines catégories d'emprunteurs. Le ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie a ainsi mandaté le CCSF pour examiner la question de savoir s'il existe aujourd'hui une demande de crédit solvable non satisfaite.

En particulier, le plafond du taux de l'usure peut constituer une contrainte forte pour les petits crédits et pour certaines catégories de la population (revenus irréguliers, jeunes ou personnes âgées...).

Dans ce contexte, on constate que les marchés dits « *sub-prime* » ou « *near-prime*¹ » qui correspondent à des catégories d'emprunteurs risqués, sont très peu développés en France. On peut noter, à titre d'illustration, que plus de 45 % des ménages ont un crédit à la consommation au Royaume-Uni et aux États-Unis, contre seulement 28 % en France². Il appartient aux pouvoirs publics de laisser la faculté aux banques de tarifier au bon niveau et aux banques de faire payer la prise de risque. La réforme en cours en France du crédit hypothécaire (création par ordonnance de l'hypothèque rechargeable et du prêt viager hypothécaire) et du droit des sûretés devrait contribuer à élargir l'accès au crédit de certaines catégories (personnes aux revenus irréguliers, personnes âgées...).

Le rapport sur la demande des ménages en matière de crédit³ remis au CCSF en janvier 2006 identifie certains freins réglementaires au développement du crédit en France. Il cite en particulier la réglementation du taux de l'usure qui restreint l'accès aux crédits de courte durée ou de petit montant. Pour tenir compte des spécificités de ces crédits, il préco-

1. *Il n'existe pas de définition universelle de ces marchés. Ce sont globalement les emprunteurs dont le score de crédit est le plus faible, c'est-à-dire ceux dont la probabilité de défaut est la plus élevée.*

2. *Sans, bien sûr, que l'on puisse en déduire que la différence entre ces chiffres corresponde exactement au marché « sub-prime »*

3. *« La demande des ménages en matière de crédit à la consommation et les ajustements nécessaires pour y répondre », BIPE, janvier 2006.*

nise une modification des catégories de crédit auxquelles s'appliquent des taux différents ainsi qu'une adaptation du mode de calcul.

Ce rapport recommande également de poursuivre la réflexion sur le partage de l'information sur les emprunteurs et en particulier, sur la création de centrales de crédit comme il en existe dans la plupart des autres pays européens. Toutefois, la création d'un fichier positif en France a été écartée tant par les établissements de crédit que par la majorité des associations de consommateurs. Il convient toutefois de noter que le terme de fichier positif recouvre des réalités très différentes selon les pays, tant en terme de contenu de l'information (crédits en cours, informations sur le patrimoine de l'emprunteur, sur son comportement d'endettement), que de fonctionnement (mise à jour en temps réel, partage de l'information entre un nombre restreint d'acteurs). C'est pourquoi il semble nécessaire avant d'engager toute concertation nouvelle et, *a fortiori*, de prendre toute décision, de préciser les objectifs que la mise en place d'un tel fichier pourrait remplir ainsi que la structure qu'il pourrait adopter.

b. Le devoir de conseil et le risque de commercialisation abusive

Les plaintes pour défaut de conseil ont, dans un certain nombre d'affaires récentes, marqué les esprits des épargnants, sans toutefois être le signe avant-coureur d'une vague de scandales. Elles traduisent plutôt l'impact de la complexité et de la sophistication croissante des produits financiers, que les épargnants ont de plus en plus de difficulté à appréhender.

Un devoir pour les banques

Le rapport remis par Jacques Delmas-Marsalet en novembre 2005 au ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, traite des voies et moyens d'améliorer les conditions de commercialisation des produits financiers.

La transformation des systèmes financiers et de l'offre de produits (désintermédiation bancaire, développement des contrats d'assurance-vie en unités de compte) se traduit par un transfert de risque et de responsabilité vers les ménages. Mais cette responsabilité ne peut être pleinement assumée que si les particuliers sont en mesure de prendre des décisions éclairées concernant leur patrimoine et leur protection financière. Les exigences accrues d'information et de conseil qui en résultent pour les intermédiaires financiers ont été prises en compte par les dernières directives européennes sur l'intermédiation en assurance et sur les marchés d'instruments financiers ainsi que par les régulateurs anglo-saxons. Ces exigences devront être appliquées de manière égale à tous les produits d'épargne (qu'il s'agisse de titres placés en direct, d'OPCVM, de parts ou actions de sociétés immobilières ou de contrats d'assurance-vie) à tous les acteurs (réseaux salariés comme distributeurs indépendants) et à tous les canaux de distribution (en face à face ou à distance) afin de prévenir ou de corriger des distorsions de concurrence.

Il s'agit également d'éviter la reproduction de ventes abusives ou inadaptées constatées dans le passé. Ce point est un élément clé de la relation de confiance qui doit s'instaurer entre les particuliers et le secteur financier dans son ensemble. Cette confiance, est indispensable pour que les ménages puissent tirer le meilleur parti des innovations en matière financière.

**Les recommandations du rapport
Delmas-Marsalet sur la prévention
des risques de commercialisation
abusive des produits financiers et
sur l'organisation harmonisée et
cohérente de leur commercialisation,
du 21 novembre 2005**

Le rapport formule un certain nombre de recommandations regroupées autour de six grands objectifs :

- 1. Assurer une information plus pertinente sur les produits.*
- 2. Mieux cibler la commercialisation dans les réseaux.*
- 3. Fournir au client un conseil adapté.*
- 4. Préserver l'objectivité et l'impartialité du conseil.*
- 5. Mieux responsabiliser tous les acteurs de la commercialisation.*
- 6. Améliorer le service après-vente.*

Pour la mise en œuvre de ces recommandations, le rapport propose :

- 1. Des mesures législatives ou réglementaires en nombre limité.*
- 2. De privilégier l'inscription des règles préconisées dans des **codes de bonne conduite** qui seraient élaborés par les associations représentatives des professions concernées et soumis, à leur initiative, à l'approbation des autorités de régulation. Ce n'est que dans le cas où ces codes n'auraient pas été élaborés dans un délai d'un an que ces règles devraient être reprises dans des textes législatifs ou réglementaires. Le respect de ces règles serait assuré, d'une part, par le « contrôle de conformité » institué au sein des établissements de crédit et des entreprises d'investissement et par le contrôle interne des entreprises d'assurance, d'autre part, par les autorités de régulation et de contrôle (AMF, ACAM, Commission bancaire).*

*C'est donc une véritable **charte de la commercialisation** des produits financiers que propose le rapport aux professionnels comme aux consommateurs.*

Une mise en œuvre qui nécessite un travail de fond

Pour les banques, le conseil financier et l'information objective sur les risques attachés aux différents produits sont des devoirs, dont l'inobservance les expose à un risque juridique aussi bien qu'à un risque commercial. Sachant qu'en agence, un chargé de compte s'occupe en moyenne de 200 à 400 clients – voire 800 ou 1 200 dans les plus grands réseaux – et change fréquemment d'affectation (tous les deux ou trois ans en moyenne), on comprend que la mise en pratique du devoir de conseil passe par la définition de processus rigoureux et par un contrôle permanent de la qualité d'exécution. Il convient également de s'assurer que la composition de la rémunération des conseillers ne compromet pas leur objectivité. Ainsi certaines banques ont fait disparaître les primes sur les produits vendus pour éviter les ventes inadaptées.

La pédagogie financière constitue un enjeu majeur en matière d'amélioration du dialogue banque-client. En effet, la sophistication croissante des produits financiers ne s'est pas accompagnée d'une progression comparable des connaissances des particuliers en matière financière. Conscients de cet enjeu, l'État, l'Autorité des marchés financiers et les banques ont entamé des démarches visant à éduquer les particuliers (pédagogie envers les jeunes encouragée par le Comité consultatif du secteur financier, expériences en régions de la FBF avec l'Éducation nationale, projet de création d'un institut pour l'éducation des épargnants). L'objectif est de mettre à disposition des clients une information simple et claire (glossaires des principales opérations bancaires et des principaux termes d'assurance, notes d'information sur les produits d'épargne).

Les Français et l'éducation financière

Selon une étude de TNS-Sofres réalisée en octobre 2004, trois quarts des Français méconnaissent les produits d'épargne. Si 60 % des personnes interrogées connaissent la signification d'un dividende, 40 % peuvent définir correctement une SICAV et 38 % une obligation. Au total, 20 % ne donnent aucune bonne réponse à ces trois questions.

Les Français comparent peu les produits d'épargne offerts par les différents intermédiaires financiers, ce qu'ils font pourtant systématiquement dans d'autres situations (achat d'une voiture, de prestations de loisirs...). Pour pallier leur méconnaissance en matière financière, ils s'appuient sur leur conseiller financier qui, dans une large majorité de cas, est aussi leur banquier...

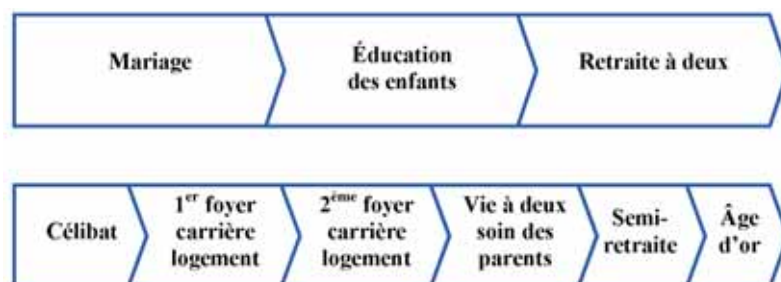
Le conseil est une problématique qui dépasse largement les frontières. En effet, des enquêtes montrent que le problème est général dans les pays occidentaux. Les gouvernements des pays de l'OCDE ont à

ce titre publié un ensemble de principes et de bonnes pratiques, relatifs à la sensibilisation et à l'éducation financières, destinés à encourager les entreprises de services financiers et les organisations représentatives (associations de consommateurs et permanences d'entraide sociale) à redoubler d'efforts pour éduquer les citoyens dans ce domaine. La Commission européenne encourage, elle aussi, les États membres et les organisations représentatives, à promouvoir l'éducation financière des consommateurs et des épargnants pour les cinq années à venir. Dans son Livre Vert, elle incite les organisations représentatives à poursuivre leurs efforts pour améliorer leur organisation, leurs connaissances et leur expérience dans le domaine des services financiers.

c. Le marketing bancaire

La croissance passée de l'activité de banque de détail, la stabilité de ses revenus, ainsi que son traitement favorable en termes de fonds propres dans la réglementation prudentielle Bâle II, tendent à renforcer son attrait pour les établissements financiers, même si le potentiel de rentabilité de ce métier est, comme nous l'avons vu, susceptible d'évoluer à l'avenir en Europe. Selon le cabinet Ogilvy, l'avenir de ce métier suppose de placer le client au centre de l'activité commerciale, et d'adopter le principe : « *The consumer is the boss* ¹ ». La banque est, selon les professionnels du marketing, l'un des secteurs qui a le plus de potentiel d'évolution dans ce domaine.

Les évolutions sociales (fragmentation des familles), ont sensiblement modifié les besoins des clients en matière financière. Le graphique ci-dessous illustre la transition entre un modèle « linéaire » traditionnel et un schéma fragmenté.



Ces nouveaux schémas appellent des évolutions des profils de consommation des produits financiers : accession tardive à la propriété, transmission d'un capital directement des grands-parents à leurs petits-enfants, financement des soins médicaux, de la dépendance.

Les banques disposent d'outils très sophistiqués de GRC (Gestion des relations clients), notamment des référentiels clients communs à tout un réseau et rassemblant de nombreuses informations sur les compor-

1. *Le client est le patron.*

tements et attentes des clients, plutôt que de simples données opérationnelles sur leurs transactions.

De là, la possibilité de définir des offres de plus en plus souples et mieux segmentées en fonction des profils et attentes. Une véritable industrie du « *pricing* » individuel devrait en être issue, qui permettra la définition de « *packages* » à la carte, de produits aux conditions évolutives, modulables, couplées à différentes formules de fidélisation.

Le retour des relations personnalisées

Aujourd'hui, les produits bancaires sont considérés comme des produits assez standards, tandis que les moyens de les distribuer ne le sont pas. Une étude menée par les caisses d'épargne en 2000 a ainsi montré que la relation face à face demeure un élément déterminant pour la souscription de nouveaux produits (notamment immobiliers), y compris chez les clients les plus à même d'utiliser les nouveaux modes de distribution des produits et services bancaires. Actuellement, les banques françaises engagent ainsi de gros moyens pour aménager et étendre leurs réseaux d'agences et faire évoluer le rôle de leurs chargés de clientèle.

En France, aujourd'hui, les grands réseaux, particulièrement mutualistes, estiment ne pas avoir saturé leur potentiel d'implantation et, ces dernières années, les ouvertures d'agences ont connu une très forte progression en milieu urbain et périurbain, notamment en région Île-de-France.

La progression des canaux à distance dans les services bancaires est une réalité aujourd'hui, notamment pour les clients les plus aisés. Par ailleurs, l'arrivée à maturité des technologies et l'effet générationnel, rendront commun d'ici cinq à huit ans, sur certains segments de clients, un comportement encore rare aujourd'hui, le développement d'une relation de proximité avec son conseiller sans rencontre physique. Les pays scandinaves et le Royaume-Uni ont, d'avantage qu'en France, poussé la logique de réduction du nombre d'agences en faveur de ces canaux alternatifs.

Quoi qu'il en soit, un enjeu de proximité ne cesse de se poser pour les banques, lié aux déplacements territoriaux de leur clientèle – des centres urbains, notamment, aux zones périurbaines, où, en grande couronne notamment, les centres commerciaux représentant des pôles attracteurs dans un habitat de plus en plus morcelé.

d. L'enjeu de marque

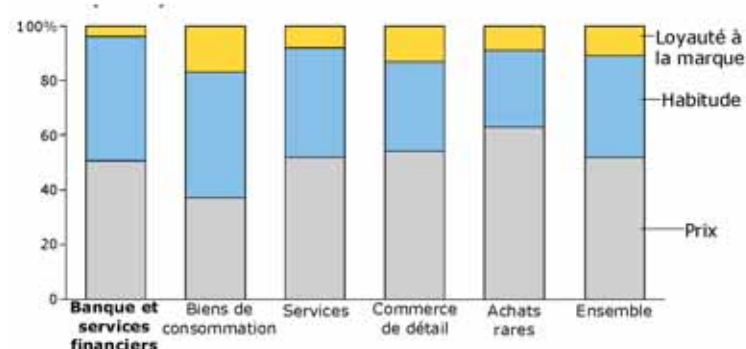
Depuis dix ans, la communication bancaire est omniprésente en France, tant en publicité qu'en « *sponsoring* » (notamment sportif). Elle est devenue également très éclectique, beaucoup ayant été fait pour faire perdre aux banques leur image terne d'administrations se confondant toutes.

Pour se distinguer, les établissements ont adressé des messages fortement ciblés, en direction des jeunes notamment, des jeunes créateurs d'entreprises et mêmes de populations très segmentées, comme les appren-

tis (Banques populaires). Les logos sont généralement restés discrets, mais les signatures, elles, ont sans cesse été rappelées (« le pouvoir de dire oui », etc.).

Malgré leurs efforts, les banques ne sont pas parvenues à s'imposer comme des marques (ce qui n'est pas le cas dans les pays d'Europe du Nord). Les marques bancaires demeurent, à ce jour, des marques « faibles ». Une étude du cabinet Interbrand, montre qu'en France, en matière bancaire, la marque influence très peu la décision d'achat (4 %), alors que ce critère est beaucoup plus important dans d'autres pays (16 % aux Pays-Bas par exemple).

Quels sont les critères clés d'achat en France (2004) ?



Source : Interbrand

L'enjeu de marque, avec le capital de confiance et de compétence qu'il représente, sera cependant crucial pour le développement des banques si, comme l'indique une récente enquête du CRÉDOC, les produits et services pour lesquels il y a encore de forts progrès à faire en matière de qualité *perçue* sont les produits bancaires à 78 %. Toujours selon l'étude du CRÉDOC, la banque et l'assurance sont les deux domaines dans lesquels les consommateurs estiment le plus utile et le plus difficile de comparer les offres existantes.

Certains observateurs considèrent que les banques ont, ces dernières années, plutôt reculé face aux assureurs en termes de relation client. Ces derniers ont su profiter de quelques « moments de vérité » avec les tempêtes de 1999 et les inondations de 2004 pour afficher leur utilité. Et sans doute, les banques gagneraient-elles beaucoup à valoriser leur utilité quotidienne, immédiate.

Cela permet d'éclairer quels sont les grands axes d'une amélioration de la relation banque-client. Ces axes, au nombre de deux, s'articulent autour d'une optimisation de l'information :

- information sur le rôle économique et social joué par l'industrie bancaire, rôle que ce rapport s'est efforcé de formaliser à partir des informations disponibles à ce jour et que la profession se devrait de promouvoir de manière plus systématique ;

– information fournie aux clients de manière complexe, mais surtout lisible et comparable.

C'est ainsi qu'en application du plan d'action précité du 9 novembre 2004, le CCSF a notamment élaboré un glossaire des principales opérations bancaires pour servir de base à une meilleure lisibilité des relevés de compte et notamment du libellé des frais bancaires qui font désormais l'objet d'un code visuel spécifique. De même, la lisibilité des opérations de paiement par carte a été renforcée grâce au travail conjoint du CFONB et du CCSF en 2005.

4. Les enjeux du modèle économique

La bonne santé du secteur bancaire français aujourd'hui est la conséquence des transformations qu'il a su opérer au cours des vingt dernières années. Dans une perspective à dix ans, il convient de s'interroger sur la pérennité de la rentabilité des établissements, sur l'équilibre entre les emplois bancaires et les ressources, sur la pérennité du modèle économique de la banque de détail, sur les principaux relais de croissance en termes de métiers, ainsi que sur la compétitivité du site France.

a. Les exigences de rentabilité durable des fonds propres

Comme dans toute entreprise, une partie des ressources des banques est constituée de fonds propres qui sont la propriété des actionnaires ou des sociétaires. Ces fonds proviennent de trois sources :

- le capital apporté par les actionnaires,
- la part des résultats mis en réserves,
- les diverses provisions.

Les fonds propres permettent aux banques d'encaisser des chocs sur leur activité et sur leur patrimoine sans pour autant se trouver dans une situation d'insolvabilité. Ils servent essentiellement à protéger les créanciers de l'entreprise en absorbant en premier les pertes éventuelles. Le montant des fonds propres d'une entreprise détermine, relativement à son activité, sa capacité à s'endetter et à se développer.

Dans le cas des entreprises bancaires, les fonds propres servent également à préserver la solidité des établissements, et leur montant fait l'objet d'un encadrement réglementaire. En effet, ils constituent une marge de sécurité permettant aux établissements de crédit de subir des pertes (sur leurs créances ou sur leur portefeuille de titres) sans pour autant risquer de faire faillite et de faire défaut sur leurs autres engagements (vis-à-vis de leur clientèle en particulier). Les superviseurs bancaires ont pour rôle de

vérifier que les établissements maintiennent des niveaux de fonds propres en adéquation avec leur exposition aux divers risques.

Les actionnaires (au sens large, y compris les sociétaires), qui sont propriétaires des fonds propres, ont des exigences de rentabilité qui correspondent aux risques auxquels ils sont exposés. Ainsi, pour chaque activité bancaire, le niveau minimal de fonds propres réglementaires conjugué à l'exigence de rendement des actionnaires, détermine un seuil de rentabilité en deçà duquel les actionnaires refuseront d'investir. Réciproquement, si les actionnaires réduisent leur exigence de rendement, la banque peut baisser ses marges sur ses diverses activités et se développer dans des métiers moins rentables. Les modifications des niveaux réglementaires de fonds propres peuvent de la même façon influencer sur les choix des banques en matière de développement de leurs activités.

La rémunération des fonds propres est au cœur de trois débats majeurs au sein du secteur bancaire.

En premier lieu, la mise en place des normes prudentielles de Bâle II tend à modifier le niveau des fonds propres réglementaires pour certaines activités. Concrètement, les exigences seront plus faibles pour les activités de banque de détail (y compris pour les très petites entreprises) et de banque de petites entreprises, et relativement plus élevées pour les financements des entreprises de taille moyenne ainsi que pour les activités de « *private equity* ». Ces modifications de la réglementation pourraient conduire à un investissement moindre des établissements de crédit en faveur du financement des entreprises de taille moyenne. Cela est problématique dans la mesure où ces emprunteurs sont relativement opaques et ne peuvent pas aller se financer directement sur les marchés.

La deuxième interrogation porte sur le caractère soutenable du niveau actuel de rendement des fonds propres des banques. En effet, les banques françaises affichent des taux de rentabilité des fonds propres réglementaires ¹ de 8 à 19 %. Il est ressorti des auditions que de tels niveaux de rentabilité étaient peut-être obtenus, dans certains cas, au détriment des perspectives de long terme des activités. Plusieurs hypothèses ont été avancées :

- une prise de risque excessive dans les activités de banque de financement et d'investissement ;
- une politique agressive de gains de parts de marché dans la banque de détail, se traduisant par des volumes considérables de production de crédits (notamment immobiliers). Cette embellie trouve son origine dans le niveau exceptionnellement bas des taux d'intérêt. Une hausse significative des taux mettrait un terme à cette période d'euphorie et pèserait sur les revenus des banques ;
- le niveau historiquement faible du coût du risque ;
- enfin, il se peut que certaines banques aient, à périmètre constant, réduit leurs investissements en formation du personnel, en technologies de l'information ou en développement commercial de long terme.

1. *Résultat net 2004 sur fonds propres Tier 1.*

Toutefois, on ne dispose pas aujourd'hui d'éléments permettant d'étayer la vraisemblance de l'une ou l'autre de ces hypothèses.

Enfin, le troisième enjeu concerne la concurrence au sein du secteur bancaire français. Les différences de gouvernance entre les banques qui sont directement soumises aux exigences des marchés internationaux et celle des banques coopératives se traduisent par des taux de rentabilité des fonds propres ¹ nettement différenciés : de l'ordre de 11 % pour les banques coopératives contre près de 19 % pour les banques SA. Il est cependant délicat, comme nous l'avons vu, de juger de la rentabilité des établissements sur une courte période, d'autant plus que la plupart des banques ont traversé, au cours des dernières années, des périodes de profonde mutation.

b. L'équilibre des bilans

Les banques ont des ressources qui proviennent principalement de trois origines :

- des actionnaires (fonds propres),
- de la clientèle, financière et non financière,
- des marchés et des autres agents financiers.

Et des emplois de trois natures :

- des immobilisations physiques et financières,
- un portefeuille de titres,
- des crédits à la clientèle, financière et non financière.

Chacun de ces postes de bilan a des caractéristiques de rémunération, de liquidité et de durée qui lui sont propres. Une des principales fonctions du secteur bancaire est de transformer des ressources de durée relativement courte (dépôts à vue, comptes sur livrets...) en emplois longs (prêts à l'habitat, crédits à l'équipement...). Les banques françaises disposent de ressources longues et stables (épargne-logement, dépôts à vue) qui représentent l'équivalent de 50 % des crédits à la clientèle non financière, ce qui réduit la nécessité de recourir à des ressources alternatives (titrisations, émissions d'obligations).

Cependant, il semble que les encours de crédit à la clientèle croissent plus vite que les ressources qui en émanent (5 % contre 4,5 % entre 1996 et 2004), ce qui oblige les banques à trouver des ressources de substitution. Ce mouvement pourrait être accentué par un ralentissement de la collecte d'épargne réglementée ou par une baisse des encours de dépôts à vue. Dans ce cas, les banques françaises seraient contraintes de trouver d'autres sources de refinancement de leurs crédits (titrisations, obligations foncières, émission de titres, et notamment d'obligations foncières) et éventuellement d'adapter la structure de leur offre (en distribuant davantage de crédits à taux variable par exemple).

1. *Retour sur fonds propres Tier 1 avant impôt.*

Plus généralement, on peut s'interroger sur les conséquences d'un plus fort développement des titrisations sur le fonctionnement du secteur bancaire. Ces opérations sont *a priori* perçues favorablement par les autorités prudentielles. Mais il peut exister des dangers à une « marchandisation » excessive des bilans des banques. Il semble en particulier que les titrisations puissent, dans certains cas, conduire à dégrader la qualité de la relation entre la banque et l'emprunteur : la confiance entre la banque et son client naît du sentiment de proximité et de partage du risque. Cette dimension est peut-être atténuée dans le cas d'un crédit titrisé.

Par ailleurs, l'utilisation de financements hors-bilan et la déconsolidation de certaines activités peuvent avoir un effet négatif sur la lisibilité de la prise de risque et des résultats des banques. L'application des normes IFRS, en intégrant au bilan des opérations jusqu'alors maintenues au hors-bilan et en imposant des conditions plus strictes à la déconsolidation, devrait apporter des améliorations à cet égard.

c. Le devenir des marges bancaires

Le marché de la banque de détail en France est particulièrement mature : près de 98 % des ménages français ont un compte bancaire et la croissance est de l'ordre de 2 % par an. Le modèle économique français de la banque de détail repose sur deux éléments principaux :

- la présence de tarifications croisées entre services ainsi qu'une forme de péréquation entre clients ;
- le très fort développement des ventes croisées de services bancaires et non bancaires.

Ce modèle sera-t-il encore valable dans les dix prochaines années ?

Des réglementations spécifiques (interdiction de rémunérer les dépôts à vue jusqu'en avril 2005, interdiction de tarifier la délivrance de formules de chèques) ainsi qu'une tradition de gratuité apparente des services bancaires ont conduit à une tarification des services de banque de détail qui présente les caractéristiques suivantes :

- l'existence de subventions croisées entre services (gratuité des chèques) ;
- des marges faibles sur les crédits, mais un volume de commissions important sur la gestion de flux ;
- une rémunération indirecte par le biais des dates de valeur, de la non-rémunération des comptes courants, des commissions générées par les cartes bancaires et de la tarification des incidents de paiement.

Mais les péréquations tarifaires se font également entre clients. Selon le BCG, le PNB généré par les clients particuliers peut varier de 1 à 100, 30 % des clients les plus rentables représentent environ 70 % du PNB et les 50 % les moins rentables ayant une contribution nette négative aux résultats. Ce schéma se retrouve également au sein de la clientèle professionnelle.

Contrairement au Royaume-Uni, où 30 % des particuliers sont « écartés » des services bancaires, les banques françaises servent toutes les clientèles. Dans cette situation, les clients des banques ont le sentiment que les commissions augmentent, mais que la qualité de service et les relations avec leur banque se dégradent. Ce phénomène est la conséquence de trois changements intervenus dans la gestion des banques :

- l'amélioration de la segmentation de la clientèle a mis en évidence les différences considérables de PNB entre les clients ;
- pour améliorer leur efficacité opérationnelle, les banques ont concentré leurs efforts commerciaux sur les clients à fort potentiel et, en termes relatifs, ont délaissé ceux qui paraissaient moins prometteurs ;
- la mise en place de comptabilités analytiques fines a mieux fait ressortir le coût du traitement des opérations bancaires. La pression sur la rentabilité a incité les banques à facturer des transactions qui, jusqu'ici, ne l'étaient pas.

Ces tensions sur la tarification engendrent une montée du consumérisme. L'amélioration des pratiques de gestion des banques a créé une sorte de « fracture bancaire » entre les clients les plus aisés et les autres. Dans ce contexte, le modèle économique de la banque de détail semble difficilement soutenable sans définir :

- les conditions de différenciation explicite du niveau de service offert. C'est l'un des enjeux du marketing bancaire : fournir aux clients le niveau de service dont ils ont besoin à un prix acceptable ;
- le niveau de mutualisation des coûts entre les différentes clientèles qui permette de remplir des objectifs sociaux dans des conditions économiques raisonnables.

Les banques françaises sont particulièrement performantes en matière de ventes croisées de produits bancaires et non bancaires. Ainsi, un client français dispose en moyenne de sept produits financiers contre trois au Royaume-Uni. Les banques capitalisent sur leur contact privilégié avec leurs clients et maximisent le potentiel commercial de la relation. Ainsi, elles offrent une palette de produits très large : crédits immobiliers, crédits de trésorerie, assurances habitation, automobile, assurance-vie, produits d'épargne...

La fidélité (par le biais des ventes croisées) est aujourd'hui devenue le moyen de rendre le modèle de banque de détail soutenable. En effet, les banques envisagent une relation de long terme au cours de laquelle les besoins du client évoluent : de l'achat d'une automobile à celui d'un logement, de la préparation de la retraite aux solutions de transmission d'un patrimoine. Le succès des établissements passe par une bonne compréhension des besoins de leurs clients et par la capacité à instaurer un rapport de confiance durable pour les bons et mauvais jours. La fidélité des clients doit être choisie et doit traduire une création de valeur pérenne.

d. Les relais de croissance

Les nouvelles ouvertures de comptes et l'accroissement de la population sont compris entre 1 et 2 % par an. Dans ces conditions, les banques cherchent des relais de croissance de trois ordres :

- élargir la palette de produits financiers et non financiers qu'elles distribuent ;
- servir des populations qui n'avaient jusqu'ici que peu accès aux services financiers ;
- étendre leurs opérations à l'étranger et en particulier dans les pays émergents.

La capacité des banques françaises à développer des ventes croisées de produits et de services financiers va atteindre ses limites. Pour continuer à croître, les établissements vont donc devoir étendre leur offre au-delà des frontières traditionnelles. Certains établissements ont commencé à étendre la définition de leur vocation. Par exemple, les caisses d'épargne se positionnent en prestataires de services à la personne et ont étendu leur offre aux produits liés à la santé, alors que le Crédit mutuel a fortement développé ses activités dans le domaine de la sécurité et de la domotique.

Le développement de ces activités annexes représente des opportunités de croissance réelle, mais ces activités peuvent poser des problèmes de gestion. En effet, elles risquent de disperser l'effort commercial dans les agences et d'éloigner les banques de leur cœur de métier.

Un autre axe de croissance réside dans le développement de produits et de services adaptés aux populations moins aisées qui rencontrent souvent des difficultés pour accéder à l'ensemble des services bancaires. Des opportunités semblent exister en matière de crédit à la consommation et de crédit immobilier, mais il ressort des auditions que celles-ci seraient gênées par les effets d'exclusion de certaines réglementations de protection des consommateurs (notamment celle concernant le « mode de calcul » du taux d'usure et non par le plafond de l'usure lui-même).

Le dernier axe de croissance repose sur le développement du réseau de détail dans des pays à forte croissance. Les trois plus grands groupes bancaires français ont développé des activités significatives de banque de détail à l'étranger. BNP Paribas a pris une position aux États-Unis avec BancWest. Le Crédit agricole a une participation importante dans le groupe italien Banca Intesa et il a une présence dans le crédit à la consommation en Pologne et dans la banque de détail en Grèce. La Société générale a développé un important réseau de détail en Europe centrale et de l'Est et plus particulièrement en République tchèque, Roumanie, Slovaquie, Serbie, Bulgarie et Russie. Par ailleurs, la Société générale est aussi présente dans le bassin méditerranéen (Grèce, Égypte, Liban, Maroc, Algérie, Tunisie).

Toutefois, les banques françaises ont très peu de positions sur les marchés promis à la plus grande expansion que sont l'Inde et la Chine. Les secteurs bancaires de ces pays sont pour l'instant assez peu ouverts, mais ils recèlent un potentiel de croissance considérable.

e. La compétitivité de la place française face à la concurrence mondiale

Les statistiques du FMI montrent que la balance extérieure française des services financiers s'est nettement dégradée depuis 2000 : d'une situation d'excédent commercial de 1,5 milliard de dollars par an, la France est passée à un déficit de 1,1 milliard de dollars en 2004. Cette évolution contraste fortement avec celles de la Suisse, de l'Allemagne et du Royaume-Uni qui ont accru leur excédent sur la même période au titre de ces mêmes opérations.

La question de la compétitivité de la place française ne se pose pas tant pour les banques françaises que pour les activités bancaires et financières en France. En effet, les banques françaises ont toutes les capacités d'implanter leurs activités non territoriales (activités de marché, financements spécialisés) dans les pays les plus attractifs en termes réglementaires et fiscaux. En revanche, le développement de la place française en tant que centre financier dépend largement du cadre juridique et fiscal.

L'implantation des activités financières en France est un enjeu important en matière de développement de l'activité économique. En effet, comme nous l'avons vu, l'industrie financière représente 4,7 % de la population active en France et est un pourvoyeur d'emplois qualifiés et très qualifiés.

Il est ressorti des auditions que l'attractivité de la place française était pénalisée par certaines particularités :

- la volatilité, la complexité et l'absence de consolidation réglementaire tendent à compliquer significativement les opérations de banque, sans pour autant contribuer à la sécurité du système bancaire. Dans ce contexte, la consolidation d'une part importante des textes applicables au secteur financier dans le Code monétaire et financier constitue une avancée significative. Une réflexion pourrait également être engagée sur la mise en place de codes de bonne conduite qui présentent l'avantage de la simplicité et de la flexibilité ;
- une insuffisance de la base d'investisseurs institutionnels nationaux ;
- le niveau très élevé des impôts et des charges sociales qui pèsent sur les hauts salaires peut inciter les banques à délocaliser (à Londres, le plus souvent) certaines activités (de marché en particulier) qui nécessitent une main-d'œuvre onéreuse. Concrètement, pour qu'un salarié touche 70 000 euros après impôts, il en coûte à l'employeur 115 000 euros à Londres, 130 000 euros à Francfort et 225 000 euros à Paris. Toutefois, selon une étude ¹ menée par l'APEC et le cabinet Hewitt, ce constat qui est pertinent pour les jeunes cadres célibataires doit être relativisé dès lors qu'ils ont une famille. Les différences d'imposition sur le revenu, de coût de la vie et de qualité des services publics tendent, en effet, à réduire très significativement les écarts de niveau de vie entre les salariés des différents pays ;

1. *Les salaires des cadres en Europe en 2005.*

- un manque de fluidité du marché de l'emploi qui pénalise l'implantation d'activités risquées et cycliques telles que celles de banque d'investissement et de marché ;
- la fiscalité particulière du secteur bancaire dont une partie est assise sur la masse salariale est considérée comme absurde et discriminatoire par la profession. Le 1,8 milliard d'euros de taxe sur les salaires acquittés chaque année par les groupes bancaires représente l'équivalent de 2 % de leur produit net bancaire ou 6 % des frais de personnel. L'impact de cette taxe sur la compétitivité de la place française doit être envisagé dans le cadre général de la fiscalité pesant sur le secteur bancaire.

Selon une étude du cabinet Accenture ¹, la Place de Paris pâtit du manque de stratégie de Place et de coordination entre les acteurs publics et privés. La Place de Londres possède 252 000 emplois de banque d'investissement et de marché, alors que l'on n'en dénombre que 32 000 (emplois connexes compris) à Paris. Le développement efficace de la Place suppose un dialogue constructif entre les opérateurs, les régulateurs et les superviseurs et une politique active et coordonnée de présence dans les instances internationales.

La France dispose cependant d'atouts indéniables en matière d'éducation et de recherche en techniques financières notamment sur :

- l'évaluation d'actifs, la gestion des risques, et d'une manière plus générale, la modélisation mathématique en finance (techniques quantitatives, mathématiques financières...) domaine dans lequel elle figure parmi les leaders mondiaux ;
- l'organisation des marchés et leur régulation grâce au développement de compétences pointues à l'interface de la finance et de l'informatique : accélération de méthodes de calcul, mise en place de modules de « *pricing* », logiciels de gestion de portefeuille.

Toutefois, l'un des problèmes majeurs de la recherche française en finance est son manque de structuration et l'absence de taille critique. Sur les thématiques financières plus traditionnelles (finance d'entreprise, finance internationale, économie monétaire...) la visibilité de la recherche française est extrêmement réduite.

La finance est, dans le domaine universitaire, divisée entre trois disciplines : mathématiques, économie et gestion. Il est rare de trouver, dans une université, un département regroupant toutes les compétences concernées, et il est rare même que des passerelles existent entre les différentes équipes. Il en résulte des équipes de taille très réduite comptant entre trois et six à sept chercheurs. Le seuil de dix n'est atteint que de manière exceptionnelle. Ces chiffres sont à comparer à la taille des départements de finance américains qui, pour les plus importants d'entre eux, comptent jusqu'à cent chercheurs.

1. « *La banque d'investissement à Paris : une dynamique collective possible* », étude réalisée pour le compte de la FBF et de l'AFEI, novembre 2005.

Il conviendrait de faire évoluer le mode de gestion des emplois universitaires en coordonnant mieux les recrutements et les affectations des chercheurs en finance.

Euronext

Par ailleurs, le maintien du modèle polycentrique d'Euronext, qui a déjà largement bénéficié à la Place financière de Paris constitue un enjeu majeur à la fois :

- pour les entreprises : elles ont, grâce à Euronext, accès au marché boursier le plus liquide et le plus efficient d'Europe (avec 1 783 milliards d'euros négociés sur le marché au comptant en 2005, Euronext est largement devant Londres et Francfort), et elles disposent, quelle que soit leur taille, d'un marché capable de répondre à leurs besoins de financement comme en a témoigné la création récente d'Alternext qui est amené à s'europaniser rapidement ;
- pour l'économie française dont l'industrie financière représente 4,5 % du PIB et plus de 700 000 emplois ! Ensuite, Euronext joue, depuis sa création, pleinement la carte européenne. Elle l'a démontré depuis cinq ans, en rassemblant cinq Bourses à la plus grande satisfaction des partenaires, en inventant une gouvernance réellement polycentrique, en mettant ainsi en œuvre un « *business model* » véritablement horizontal et fondé sur un service de proximité, et en construisant un véritable marché paneuropéen qui repose sur ses forces locales. De ce point de vue, le rachat d'Euronext par Deutsche Börse, avec la localisation du cœur névralgique de l'opérateur à Francfort, constituerait un pas en arrière pour l'Europe, car cela reviendrait à « nationaliser » une Bourse aujourd'hui véritablement paneuropéenne.

Au vu de ces différents éléments, l'intérêt d'un rapprochement entre Euronext et Deutsche Börse ne doit pas être remis en cause, mais les conditions de ce rapprochement doivent appréhender tous les enjeux. L'ambition du modèle fédéral polycentrique ne doit en aucun cas être sacrifiée. En outre, l'actionnariat d'Euronext ne peut pas rester aussi fragile qu'il l'est aujourd'hui, pour une entreprise assumant de véritables fonctions stratégiques pour les économies concernées.

5. La nécessaire adaptation de l'offre et des structures

À quoi ressembleront les principales banques demain ? On attend de grands champions européens, selon un modèle de banque universelle. On assimile les banques à des supermarchés. Certains, il y a quinze ans déjà, prédisaient l'écclatement des banques ¹. Au-delà des enjeux du modèle économique et dans l'optique de trouver dans les dix prochaines

1. B. Lowell « *Breaking up the Bank. Rethinking an Industry under Siege* », *Home-wood, Dow-Jones Irwin*, 1988.

années des banques françaises bien placées dans la compétition mondiale, l'industrie bancaire est amenée à envisager la nécessaire adaptation de son offre et de ses structures ; laquelle recouvre quatre principaux enjeux : celui d'un espace concurrentiel éclairci, celui de l'adaptation de son offre, celui de son outil industriel et celui de son organisation.

a. La nécessité d'un espace concurrentiel sain

Pierre angulaire de l'économie de marché, la concurrence est un moteur d'innovation et de création de valeur. À ce titre, le décloisonnement des activités qu'a permis la loi bancaire de 1984 a largement facilité la modernisation des banques en France. À la faveur des regroupements et des réorganisations, le secteur bancaire français a, au cours des vingt dernières années, progressé en termes de rentabilité, de stabilité et de maîtrise des risques.

La diminution du nombre d'acteurs et leur concentration croissante peuvent, à terme, devenir une question, même si le marché demeure aujourd'hui très concurrentiel.

Le secteur bancaire français est aujourd'hui polarisé autour de sept grands groupes qui détiennent conjointement plus de 90 % des parts de marché, quelle que soit la mesure retenue. Au niveau local, le niveau de concentration est, dans bien des cas, encore plus élevé. C'est le cas par exemple dans certaines zones rurales où deux ou trois acteurs détiennent l'essentiel du marché. La question de la présence territoriale des services bancaires pourrait d'ailleurs également devenir un enjeu, car seul le jeu de la concurrence permet aujourd'hui d'assurer une bonne desserte du territoire. On peut en tout cas s'interroger sur les conséquences que pourrait avoir, en termes de concurrence, une nouvelle grosse opération de concentration.

De ce point de vue, la transformation des services financiers de La Poste en Banque postale de droit commun, et l'extension de leur champ d'activité au crédit immobilier sans épargne préalable, modifie sans doute fortement la donne. La Banque postale dispose d'un réseau de 17 000 points de contact, dont environ 3 800 offrent des services comparables à ceux d'une agence bancaire ¹ (opérations au guichet et conseils financiers). Si le secteur bancaire s'est jusqu'ici bien accommodé de la présence de cet acteur dont l'offre était limitée (octroi de crédits avec épargne préalable, banque de flux, distribution de produits d'épargne), et qui, par ailleurs, perdait des parts de marché de manière continue. L'élargissement de la gamme de produits ² n'en a pas moins suscité de vives réactions. À ce stade, il semble cependant peu vraisemblable que la création de La Banque postale devienne une source d'instabilité pour le secteur bancaire dans son ensemble.

1. *Source : La Banque Postale.*

2. *Son périmètre d'activité reste inchangé, à l'exception de la possibilité de distribuer des crédits immobiliers sans épargne préalable.*

Au-delà de la question de la concentration, celle des conditions d'exercice de la profession appelle quelques remarques. À cet égard, une partie de la profession bancaire critique les conditions de distribution des Livrets A et bleu, historiquement confiée aux caisses d'épargne et de prévoyance, à La Poste et au Crédit mutuel. Leurs produits sont centralisés à la Caisse des dépôts et consignations qui utilise cette ressource pour le financement du logement social, dans le cadre d'une mission d'intérêt économique général. Cela étant, ces livrets, que les réseaux distributeurs ont l'obligation d'ouvrir à tout demandeur, jouent un rôle de bancarisation auprès d'une partie importante de la population. On peut également noter que l'examen du Livret bleu par les autorités de concurrence européennes n'a pas conduit à contester son mode de distribution.

Plus fondamentalement, les différences de statuts entre banques mutualistes et non mutualistes et la structure de propriété du capital constituent sans doute, en dépit de l'uniformisation des règles prudentielles et des contrôles, également un enjeu concurrentiel, dans la mesure où elles déterminent le niveau d'exigence de rentabilité des fonds propres. Ce point sera abordé dans la dernière partie du rapport.

b. L'adaptation de l'offre

De nouveaux entrants

Depuis quelques années, de nouveaux acteurs ont fait une apparition remarquée sur le marché bancaire. Pour l'essentiel, il s'agit de filiales de groupes non bancaires disposant d'un statut de banque ou de société financière : compagnies d'assurance, « *leaders* » de la grande distribution et constructeurs automobiles. Certains opérateurs téléphoniques, de même, souhaiteraient être plus présents sur ce marché des micropaiements, même s'ils envisagent un tel développement en partenariat avec des établissements bancaires.

La stratégie de ces nouveaux entrants consiste principalement à se positionner sur un produit phare en pratiquant une tarification attractive. Dans cette optique générale, certaines banques ont récemment engagé une stratégie de banque à bas prix (« *low cost* ») permettant de répondre à une clientèle dont les besoins sont simples et standardisés. À ce titre, les cartes de paiement représentent un produit d'appel fort et, à ce stade, presque exclusif ; peu parmi les nouveaux entrants ont en effet été tentés de se déployer dans l'offre de crédit (crédit automobile pour l'essentiel) et la collecte d'épargne. La plupart, en tout cas, déclarent ne pas du tout vouloir gérer de comptes courants, mais se positionnent plutôt comme une seconde banque pour les particuliers.

De fait, à ce stade, les résultats restent encore assez décevants. Alors que, pour tous ces nouveaux entrants, l'accès à une large clientèle est acquis dès le départ, l'idée de pouvoir économiser sur les coûts de recrutement des clients et de présentation des offres n'a pas été suivie d'effets. Dans la grande distribution, plutôt que de mettre les produits financiers sur les rayonnages, il a vite fallu créer des espaces d'accueil

spécialisés. Sans doute est-il encore trop tôt pour préjuger du succès des nouveaux entrants, c'est-à-dire pour savoir s'ils inventeront de nouvelles manières de faire de la banque ou devront se contenter de favoriser les ventes de leurs maisons mères, en leur apportant des revenus contracycliques et un outil de fidélisation de leur clientèle.

Toutefois, dans le domaine des moyens de paiement, de nouveaux entrants se sont associés aux discussions sur le projet de directive qui définira le nouveau cadre juridique des paiements, à travers l'harmonisation des différents régimes juridiques entre les États membres, et accompagnera la mise en place du projet industriel européen d'un espace unique des paiements en euros (SEPA). Une nouvelle catégorie de prestataires de services de paiement en sera peut-être le produit, en plus des établissements bancaires.

De manière générale, alors que les banques proposent aujourd'hui des produits et services qui ne sont ni bancaires ni même financiers, différents acteurs financiers peuvent être tentés de développer des offres de crédit ou d'épargne. Deux phénomènes structurants y poussent : la généralisation des méthodes quantitatives de « *scoring* » dans l'estimation des risques et la dématérialisation totale des moyens de paiement. À terme, le risque est ainsi de voir apparaître des établissements de statut hybride et mal défini, tant en termes de surveillance prudentielle que d'information du public. Les dispositions du Code monétaire et financier issues de la loi bancaire de 1984 devront sans doute être aménagées.

Les mutations de la distribution des produits bancaires

Ces dernières années, un maître mot, dans l'économie des services, aura été celui de « convergence ». Et dans ce contexte, les activités bancaires auront volontiers été pensées selon le modèle de la grande distribution. Des idées nouvelles sont ainsi apparues :

- le modèle d'« *open finance* » : la banque se définit plus par la vitrine qu'elle représente que par ses produits. Elle peut fort bien proposer les produits de ses concurrents ou proposer des produits non financiers. Elle devient un « supermarché » et l'enjeu, pour elle, est de travailler aux moindres coûts : acheter les produits des autres si l'on ne dispose pas d'avantage comparatif, à travers des plates-formes multicanal ; multiplier les accès de distribution pour étaler les charges ; traiter en centre d'appels tout ce qui ne nécessite pas une relation personnalisée (et économiser ainsi de 40 % à 70 % des charges de traitement en agence) ;
- parce que tout se joue au niveau de la distribution, l'objectif peut être de rechercher la plus forte motivation possible des personnels sur les lieux de vente, faire de leurs responsables de véritables chefs d'entreprise cherchant à optimiser leur compte d'exploitation et, à l'instar de ce qui a lieu dans la grande distribution, développer à cet effet des formules de franchises – lesquelles ont effectivement été mises en place en Suède et en Espagne.

Ainsi, à travers l'accent mis sur la distribution, le modèle de la banque universelle semble s'imposer plus que jamais – poussant les grands

réseaux à renforcer encore leur maillage d'agences, dès lors que la rationalisation des « *process* » a permis un abaissement du seuil critique d'ouverture d'un point de vente. Cette tendance caractérise la France différemment de l'Europe du Nord, où l'on réduit plutôt le nombre d'agences en faveur de canaux alternatifs.

Les mutations de la prescription

Les enjeux liés à la distribution ne sauraient être niés dans un contexte marqué par la nécessité de viser une taille globale, par la standardisation des « *process* » et des risques, aussi bien que par la nécessité de disposer d'une marque.

En ce sens, le marché bancaire verra sans doute apparaître ces prochaines années de nombreuses innovations dans le domaine de la mise en vente et de la prescription des offres : alliances multiples et originales, voyant certains produits bancaires être proposés par de tout nouveaux acteurs et voyant les banques élargir encore la gamme de leurs offres (programmes immobiliers, par exemple). Beaucoup de choses se développeront, sans doute, du côté de la prescription – comme l'illustre l'apparition, ces dernières années, des courtiers en ligne.

Après l'éclatement de la bulle Internet, le courtage en ligne de produits d'épargne et de placements a été fortement restructuré. Repris, pour l'essentiel, par de grands établissements bancaires, il développe une offre de produits simples et performants à bas prix, comme les produits actions ou d'assurance-vie (Boursorama) mais aussi des produits à plus forte valeur ajoutée (produits dérivés, *warrants*, *trackers*, OPCVM). Certains s'orientent même vers une approche personnalisée en développant un réseau d'agences (cf. Cortal Consors ; Bourse Directe ; Meilleurtaux.com). Ils auront, au total, poussé les banques à développer une offre à bas prix, à l'adresse d'une clientèle dont les besoins sont simples et standardisés.

L'activité de courtage en crédit immobilier, elle, connaît un rapide développement (12 % des crédits immobiliers contractés en 2004 l'ont été par l'intermédiaire de sociétés de courtage, contre 7 % en 2002). Dans les pays anglo-saxons, un emprunteur sur deux sollicite les services d'une société de courtage.

Un emprunteur et un prêteur peuvent, en effet, tous deux avoir intérêt à recourir à des courtiers. Le premier pour réduire le coût de son crédit en comparant des offres rapidement et le second pour recruter de nouveaux clients. Les courtiers sont d'ailleurs rémunérés, une fois le contrat de prêt souscrit, et par l'emprunteur et par l'établissement financier – disposition qui est à même de sérieusement biaiser la mise en concurrence des offres ou faire glisser les courtiers vers une filialisation bancaire.

Ces exemples illustrent le fait que la prescription de produits bancaires peut sans doute être encore étendue, à travers de nouvelles formules. Mais il faut aussi bien souligner qu'il ne s'agit là que de nouveaux canaux et non de véritables nouveaux marchés – des canaux dont l'opportunité n'est nullement uniforme d'un pays à l'autre.

À un échelon global, en effet, la convergence des offres de services ne doit pas être surestimée – d’autant plus qu’à cette échelle, cela a été souligné plus haut, l’enjeu est plutôt pour les entreprises de se recentrer sur leur *cœur de métier* pour y développer une expertise de classe internationale. Dans un tel contexte, la multiplication des synergies de services pourrait bien être synonyme, pour les banques, d’approches non ciblées et d’inefficacité, avec le danger de ne pouvoir affronter la concurrence d’établissements plus efficaces car plus spécialisés.

Beaucoup d’offres, sans doute, peuvent être regroupées en bouquets. Ainsi, à l’adresse de PME : le crédit-bail mobilier, la gestion de trésorerie, la gestion du poste clients, l’ingénierie sociale (épargne salariale et retraite, assurances collectives) et le crédit-bail immobilier peuvent être assemblés au sein d’un unique dispositif de vente ciblée. La question n’est cependant pas de définir de telles offres mais de développer, de manière organique, la même valeur ajoutée pour chacun de ses segments, de la proposer à un segment de clientèle nettement ciblé et de la déployer à un échelon de proximité. À cet égard, l’une des grandes questions ces prochaines années sera de savoir si la nette séparation entre distribution et production que les banques ont instaurée ces dernières années ne devra pas être reconsidérée. La nécessité de développer à un échelon ciblé une grande performance de service obligera peut-être à rendre aux acteurs locaux la possibilité d’avoir la main sur le traitement des activités, notamment pour permettre une gestion sur mesure des offres.

Penser en termes de service plutôt que de produit

Demain, les banques, comme toutes les entreprises, devront trouver à valoriser leurs savoir-faire. Or, dans ce cadre, l’enjeu doit sans doute davantage être pensé en termes de services que de produits. Un exemple l’illustre : l’affacturation.

L’affacturation, ou « *factoring* », est une technique selon laquelle une entreprise transmet ses créances à une société ou *factor*, qui est un établissement de crédit et qui se charge d’opérer le recouvrement des créances, qui en garantit la bonne fin, y compris en cas de défaillance du débiteur, et qui règle par anticipation tout ou partie des créances cédées.

D’ores et déjà, le marché français de l’affacturation occupe la quatrième position mondiale, derrière les États-Unis, le Royaume-Uni et l’Italie, mais loin devant l’Allemagne ou l’Espagne. Or, dans beaucoup de pays de l’Union européenne, les délais de paiement tendent à augmenter, de sorte que l’affacturation pourrait connaître un vif développement international.

Pour ce qui regarde le développement des activités bancaires, l’affacturation fournit comme un cas d’école :

- il est un service et non seulement un produit ;
- il repose sur un « *process* » industrialisé facilement reproductible et exportable ;
- il situe la banque non comme un simple distributeur face à son client, mais comme un intermédiaire, pour ses clients, vis-à-vis de leurs clients.

Or c'est précisément là le vrai positionnement d'un prestataire de service : s'inscrire dans une relation triangulaire entre un donneur d'ordres et un bénéficiaire.

L'enjeu est dès lors de développer des services à valeur ajoutée, en offrant non pas tant des produits qu'une mise à disposition de moyens qui, dans le cas des banques, ne peuvent que concerner en premier lieu les flux de paiement et le transport d'informations précieuses en temps réel (consultation de soldes en valeurs, en capitaux et en historiques, suivi du règlement d'effets de commerce et de rapprochements), mais qui peuvent également être élargis à la mise à disposition d'espaces sécurisés et optimisés, de garanties apportées à la sécurité et à la fiabilité de nombreux échanges. À travers la constitution de places de marché *B to B*, les banques définissent ainsi des outils de commerce interentreprises (catalogues, commandes, routage de flux).

Et dans le cadre de la centralisation des liquidités au sein des entreprises (« *cash pooling* »), afin de leur permettre d'optimiser au plus près la circulation et la gestion de leur trésorerie et limiter ainsi leur recours à l'endettement, les banques ont ouvert aux grandes entreprises leur propre système de paiement interbancaire SWIFT¹. Elles en étudient actuellement le déploiement auprès des PME. Ici, le problème de distribution est dépassé. À travers SwiftNet, banques et entreprises partagent le même outil et les banques se concentrent sur la couche de services où réside leur valeur ajoutée : le « *reporting* » et le traitement des flux à l'échelle de leurs réseaux internationaux de « *correspondant banking* ».

Le rôle de la banque consiste en premier lieu à accompagner en partenaire les grandes entreprises face à leurs besoins spécifiques et à jouer auprès des petites et moyennes entreprises, comme auprès des particuliers, le rôle d'un diffuseur de services transfrontières. C'est là, sans doute, le modèle industriel le plus porteur de la banque de demain.

c. L'outil industriel

Les défis technologiques : l'innovation technologique, un facteur d'expansion

Être compétitif aujourd'hui pour les banques françaises, c'est notamment poursuivre la maîtrise des coûts et l'augmentation des gains de productivité. Cette maîtrise s'opère majoritairement par la révolution technologique qui est loin d'être achevée. Selon une étude récente de Morgan Stanley, un des facteurs déterminants pour les fusions transfrontalières concerne les technologies de l'information. Il existe donc encore des marges de progression pour continuer de réduire les coefficients d'exploitation des banques françaises, comparés à ceux des banques espagnoles ou britanniques. Des solutions multiples s'offrent encore aux banques :

1. *Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication : GIE créé dans les années soixante-dix par les grandes banques européennes pour administrer les échanges de flux interbancaires.*

- le partage des plates-formes sur le plan national (interétablissements) et international (transfrontière) ou par métiers. Aujourd'hui, il est illusoire d'être unique et seul en matière informatique alors que l'efficacité du métier bancaire réside de façon majeure dans les technologies de l'information. Les technologies se complexifient, sont en mouvance permanente et coûtent de plus en plus cher. De plus, les partenariats stimulent les intervenants et favorisent les investissements et l'innovation. Ils peuvent, dans certains cas, diviser les coûts par deux ;
- la constitution de coentreprises dans la fabrication des produits entre un client et un producteur afin de concevoir des produits adaptés à un coût raisonnable ;
- le développement d'un véritable modèle industriel avec des usines et des réseaux de commercialisation dont l'architecture reste ouverte. La logique est similaire à celle de l'industrie automobile. Il faut standardiser les produits, les réaliser sur des plates-formes régionales (Europe-Maghreb, États-Unis, Asie...) pour baisser les coûts unitaires et introduire l'adaptation réglementaire localement. Un véritable marché unique permettrait de passer à une standardisation européenne.

Les lieux de production

La question de la localisation des activités est aujourd'hui déjà bien présente en ce qui concerne la banque de marché, alors que le sujet des délocalisations s'est récemment imposé dans le débat politique et social en France, en Europe et plus généralement dans les pays industrialisés pour les activités à forte valeur ajoutée, dont les activités de services financiers, confrontées aux mêmes exigences de compétitivité durable. On peut anticiper que cette évolution risque de s'accélérer dans d'autres domaines d'activité bancaire tels que les fonctions support (informatique), la banque à distance (centres d'appels) et dans certaines activités « industrielles », telles que la conservation des titres ou la tenue de compte dans les années à venir.

Les banques françaises ont toujours eu recours à l'externalisation de fonctions et cette tendance tend à s'accroître bien que, dans ce domaine, la banque soit en retrait par rapport à de nombreuses autres industries. Selon une étude du BCG, 11,9 % des coûts informatiques de l'industrie bancaire ont été externalisés en 2004 (contre 8 % en 2003 et 6,5 % en 2002) alors que, dans les autres secteurs de services, la part des coûts des systèmes d'information externalisés est en moyenne de 21 %. Cette évolution peut toutefois présenter des enjeux en termes de perte de contrôle et de savoir-faire sur les activités externalisées et d'accroissement des risques opérationnels.

En revanche, seul un tiers des banques européennes a lancé des expériences pilotes dans le domaine des délocalisations. En effet, les délocalisations ne sont pas un processus facile à mettre en œuvre et souvent les coûts additionnels sont sous-estimés. La barrière de la langue est un des obstacles significatifs qui découragent les banques continentales de délocaliser une partie de leurs activités, en Inde notamment. La maîtrise des risques opérationnels et ceux liés à la sécurité des données et des proces-

sus, les différences de culture et d'infrastructures, de législation sur la propriété et le travail, comme les capacités managériales locales constituent également des barrières fortes. Le défi des établissements bancaires est donc de faire preuve de prudence et de pragmatisme car les délocalisations ne sont pas forcément la bonne approche pour toutes les fonctions bancaires. La problématique est celle de la « bonne localisation » (le « *right shore* » par opposition à l'« *offshore* » : il s'agit de trouver un équilibre entre une baisse des coûts opérationnels et des coûts organisationnels acceptables. On peut noter que certaines banques, notamment britanniques, après avoir délocalisé une partie de leurs centres d'appels en Inde ont été contraintes de les relocaliser en Grande-Bretagne.

Pourtant les bénéfices potentiels des stratégies de délocalisations pour les banques françaises peuvent être importants et les risques sont identifiés. En matière de développement informatique, par exemple, une grande banque française a partagé le travail entre des équipes sur site en Europe et aux États-Unis, au plus proche des utilisateurs et chargées de la maîtrise d'ouvrage, et des équipes délocalisées en Inde. Le recours à cette organisation a permis à cette banque, sur les trois dernières années, de réduire de 25 % ses coûts nets de développement informatique par rapport à des travaux qui auraient entièrement été confiés à des équipes de développement européennes ou américaines.

La question des délocalisations paraît aujourd'hui et pour l'avenir relativement incontournable, notamment en raison de la difficulté à recruter certaines catégories spécialisées de main-d'œuvre. La saisie de telles opportunités ne devrait pas pénaliser l'emploi de l'industrie bancaire dans son ensemble, les banques développant en parallèle leur activité de service de proximité à la clientèle. La contrainte est ici une contrainte de recrutement plus que de productivité puisqu'il faut bien reconnaître que les banques françaises ont un niveau de coût plus faible que leurs homologues allemandes ou italiennes. Par ailleurs, sous certaines conditions, les délocalisations peuvent permettre de dégager de la valeur ajoutée en France en assurant, à moindre coût, le traitement de certaines opérations de *back office*. Afin de préserver la compétitivité des entreprises, il est nécessaire d'envisager de manière responsable les questions de localisation. Le double mouvement d'externalisation/délocalisation devrait, de toutes les manières, donner lieu à une concertation plus poussée entre partenaires sociaux.

Selon une étude du cabinet Deloitte, les cent plus grands acteurs financiers mondiaux auront délocalisé avant 2010 l'équivalent de 356 milliards de dollars d'activité par an et environ 2 millions d'emplois vers les pays en développement de la zone Océan Indien, soit l'équivalent de 15 % de leurs coûts globaux. Ces délocalisations pourraient, en moyenne, réduire les coûts opérationnels de l'ordre de 37 %. En termes de localisation, c'est l'Inde qui ressort comme la meilleure localisation mondiale en raison d'une excellente combinaison coûts/qualité de la main-d'œuvre. Malgré la médiocre qualité de son environnement, en particulier la faiblesse de son niveau d'infrastructures et sa relative instabilité économique et politique, elle représente un immense vivier de main-d'œuvre peu chère et qualifiée.

De manière plus générale, en matière bancaire, la quête forcée d'économies de coûts n'est pas un facteur clé de succès et ne doit en aucun cas se faire au prix d'une moindre maîtrise des risques opérationnels ou de réputation. La solidité d'une banque et sa réussite dépendent moins d'une bonne maîtrise de ses coûts que de son positionnement en termes de clientèles, d'offre de produits et de services, et plus encore de sa maîtrise des risques.

Sur ce dernier point, les exemples des vingt dernières années sont particulièrement révélateurs : les difficultés des caisses d'épargne aux États-Unis, des banques japonaises, allemandes, russes ou latino-américaines, la débâcle de la Barings ou du Crédit Lyonnais. Le risque sous toutes ses formes (y compris celui qui est transféré à l'extérieur du périmètre bancaire) reste le cœur de l'activité bancaire, des succès aussi bien que des échecs.

d. L'organisation industrielle

Les portefeuilles d'activités

L'évolution de l'organisation industrielle du secteur bancaire pose actuellement et de manière déterminante la question du portefeuille d'activités optimal d'un groupe financier. Cela, en croisant les perspectives liées :

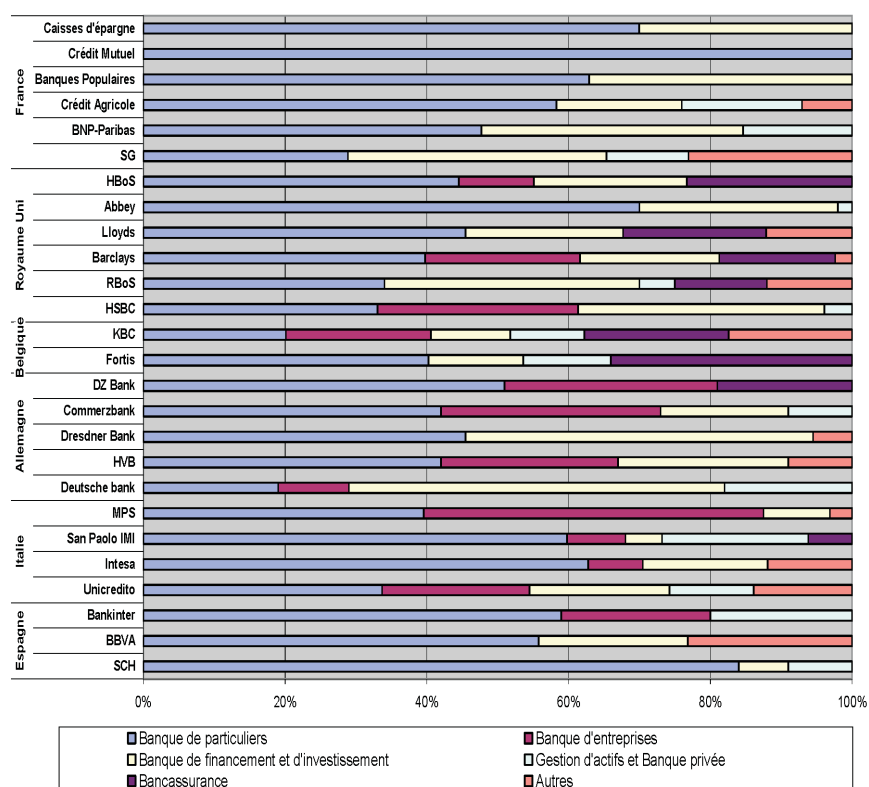
- aux synergies industrielles qui proviennent des économies de coûts directs qui ne sont pas spécifiques aux activités bancaires (systèmes d'information, achats, formation, accès aux marchés financiers...);
- aux opportunités de vente croisée d'une palette de produits aux clients du groupe (approche « protection financière »), afin de tirer profit au maximum de la relation de confiance instaurée avec les clients ;
- aux économies qui sont spécifiques au secteur bancaire, en particulier les économies de fonds propres dans le cadre de la diversification des risques et les économies d'échelle lors du développement des modèles de contrôle des risques.

Toutefois, l'agglomération de certaines activités peut engendrer des déséconomies d'échelle :

- la gestion de très grands groupes financiers fait apparaître de nouveaux risques opérationnels et comptables qui nécessitent des moyens de surveillance renforcés ;
- certaines activités sont la source de conflits d'intérêts. En particulier, entre les activités de marchés des capitaux et l'analyse financière ou entre la production et la commercialisation de produits financiers. Ces questions de gouvernance sont cruciales pour le devenir des grands groupes financiers qui doivent absolument préserver leur réputation.

En regard de ces perspectives, le graphique ci-dessous souligne cependant la forte diversité actuelle des portefeuilles de métiers dans les grands groupes bancaires européens. Celui-ci montre en particulier qu'il n'existe pas de modèle bancaire unique, mais une multiplicité de portefeuilles dans lesquels la place des activités de détail varie dans des proportions considérables.

Les métiers des principales banques européennes



Source : La Très Grande Bagarre Bancaire Européenne (E. Jeffers et O. Pastré, 2005)

Certaines personnalités auditionnées ont ajouté que le statut juridique (banque, assurance, société anonyme, coopérative ou mutuelle) des entités de départ n'avait pas de conséquences déterminantes sur la stratégie des groupes. Le succès d'un groupe financier est aujourd'hui entièrement déterminé par la performance de son modèle opérationnel. Celui-ci se décline en cinq facteurs plus un accélérateur :

- **l'innovation produit**, la capacité à mettre rapidement sur le marché de nouveaux produits ;
- **la qualité de la gestion technique** ;
- **la gestion de la distribution**, l'optimisation de la productivité des vendeurs et de celle du réseau ;
- **la qualité du service** en termes de service après-vente, de formation du personnel, de processus de commercialisation ;
- **la gestion des coûts** qui passe par une culture de la mesure de la performance.

L'élément accélérateur vient de la capacité des dirigeants à utiliser le groupe en tant que tel, en particulier en matière de gestion du capital, de ressources humaines et de pondération des risques.

Les systèmes et moyens de paiement français dans le cadre européen

La mise en œuvre de la zone unique des paiements en Europe (NLF¹ et SEPA), a deux objectifs principaux :

- améliorer le fonctionnement du marché unique et rendre les paiements transfrontières moins coûteux, aussi sûrs et faciles que les paiements domestiques ;
- permettre aux consommateurs de bénéficier d'une intégration des services de paiement de détail et leur garantir un haut niveau de protection ;
- accroître la concurrence entre les émetteurs gestionnaires de moyens de paiement, en supprimant les barrières nationales et en étendant la compétence en matière de moyens de paiement, au-delà des banques et autres établissements de crédit, à des opérateurs non bancaires.

Mais ils soulèvent des enjeux forts sur les moyens et systèmes de paiement français et leur sécurité.

- *Le devenir des systèmes de paiement français* : dans le nouveau cadre européen, ils devront soit disparaître (en mettant éventuellement, en cause la pérennité et l'efficacité du service offert en France), soit se fondre dans des systèmes de paiement transeuropéens ou internationaux, soit se transformer en systèmes européens, ce qui nécessiterait des investissements importants et l'acceptation par les banques étrangères du dispositif français.

- *La sécurité et l'efficacité du système de paiement* : les règles interbancaires envisagées par les banques européennes dans le cadre de l'European Payments Council, pour la mise en œuvre du SEPA, ne garantissent pas aujourd'hui le même haut niveau d'efficacité et de sécurité qu'en France, mais définissent un niveau minimum harmonisé pour une interopérabilité au plan européen. Le maintien du niveau de service existant en France, ou sa possible extension au niveau d'une partie ou de l'ensemble de l'Europe, suppose le maintien d'une interbancaire des paiements par carte et une acceptation généralisée de tous les instruments de paiement chez tous les accepteurs.

- Le maintien d'une avance française en matière de systèmes et de moyens de paiement en Europe pose les problématiques suivantes :
 - le modèle français d'organisation interbancaire n'est pas recherché dans tous les pays européens. Il est en effet parfois perçu comme insuffisamment orienté vers une logique commerciale et de compétition entre banques (crainte d'un service public sans investissement et alignement sur le moins-disant) ;
 - les systèmes d'origine française doivent adopter les orientations SEPA, et notamment la séparation franche des fonctions d'opérateur technique des fonctions de régulation interbancaire, comme l'a prévu le nouveau modèle de système de paiement de masse (Société de Systèmes technologiques d'échange et de traitement – STET) qui devrait remplacer le SIT en 2008 ;

1. *Nouveau cadre juridique des paiements dans le marché intérieur.*

- les solutions de paiement mises en œuvre en France ne correspondent pas toujours au modèle européen. Ainsi, en matière de paiement par carte, la France a fait historiquement le choix de la carte de débit, alors qu'en Europe, c'est la carte de crédit qui est très largement dominante. Les banques françaises seront probablement amenées à s'adapter à ce modèle dans les prochaines années, en distinguant plus fortement les cartes de débit d'une part, et celles de débit différé et de crédit, d'autre part ;
- les systèmes français de paiement par carte bancaire sont jugés peu ouverts, voire fermés aux banques étrangères, même si, dès aujourd'hui, des banques européennes sont des chefs de file de systèmes français ;
- les solutions de paiement nouvelles ou complémentaires, comme le PME (porte-monnaie électronique), la monnaie virtuelle sur Internet ou les paiements sur mobiles, sont très peu développées en France ; elles concernent le secteur des opérations de très petits montants, qui est le plus important en volume, et pourrait constituer un handicap économique et social français, face notamment au fort développement de l'économie numérique ;
- la recherche d'une stratégie européenne clairement identifiée, comme dans le cas de la STET, pour devenir l'un des systèmes de référence en Europe, notamment en appui de l'ABE (Association bancaire pour l'euro) et la recherche d'une complémentarité entre le dispositif français et les systèmes internationaux sont indispensables, notamment pour offrir aux banques les meilleures conditions économiques et techniques de services.

- Le développement des organisations interbancaires de paiement suppose la clarification au plan européen de certaines questions, qui avaient été traitées dans le cadre national :

- le statut des organisations interbancaires au regard du droit de la concurrence. La multiplication récente en Europe d'enquêtes et de décisions de justice en ce domaine peut mettre en cause le développement d'organisations fondées sur la mutualisation interbancaire, au profit d'organisations fondées sur une simple logique d'entreprise ;
- la gouvernance des systèmes de paiement, en contrepartie de la reconnaissance de leur statut. Les organisations interbancaires doivent organiser la transparence, l'ouverture des systèmes à des banques européennes et la dissociation parmi les banques, entre celles qui seront investisseurs et celles qui souhaitent rester seulement utilisatrices des systèmes de paiement ;
- la clarification du recours aux commissions interbancaires. La mutualisation interbancaire nécessite des mécanismes économiques entre les banques, comme les commissions d'interchange, qui en garantissent la pérennité. La mise en cause de ces mécanismes pourrait conduire à la transformation des systèmes de paiement, notamment les systèmes carte, soit en « *public utilities* », soit en simple « opérateur de paiement », après une phase de démutualisation ;

- Au plan réglementaire, le cadre de la loi bancaire française sur les opérations de banque devra être aménagé en raison des demandes de nouvelles solutions de paiement électroniques qui accompagnent le développement rapide des nouvelles technologies de communication. L'ouverture de la gestion et du traitement des moyens de paiement à des non-banques (non soumises au contrôle prudentiel bancaire et sans

garantie des dépôts) sans constituer un établissement de crédit, est actuellement à l'étude au plan européen. Elle soulève une question essentielle : celle des conditions de cette activité au regard des problématiques de protection des fonds remis par la clientèle, de fraude et de blanchiment d'argent notamment que véhicule tout moyen de paiement. Un moyen de paiement est uniquement un moyen de transférer des fonds d'un compte bancaire à un autre compte bancaire. L'autorisation éventuelle qui serait donnée aux non-banques de contribuer à ce transfert devrait s'accompagner de conditions strictes empêchant d'introduire des risques dans le circuit de paiement et, par là, dans l'ensemble du système bancaire.

Toutefois, l'analyse dépend du type de paiement concerné :

- les paiements interentreprises ou les paiements entre entreprises et particuliers nécessitent des solutions de sécurisation de haut niveau ; le développement en France de la signature électronique dans le domaine des paiements doit être renforcé, notamment entre les banques, pour assurer la couverture électronique de transactions de montants importants, ou pour les transactions avec des tiers réglementés (comme les notaires...) ;
- les paiements de petites transactions (inférieures à dix euros) notamment sur des automates non connectés nécessitent le développement du porte-monnaie électronique. Le PME français Moneo apporte outre un gain économique dans le traitement des petites transactions, un moyen d'efficacité administrative, et d'accompagnement de l'euro fiduciaire au plan européen. Il pourrait bénéficier d'un plus fort engagement des pouvoirs publics, tant pour son acceptation dans les administrations que pour la levée des freins administratifs, fiscaux ou réglementaires à son développement (comme le règlement des questions juridiques soulevées par l'exclusion des espèces de certaines bornes de paiement, comme dans les cabines téléphoniques ou sur les parcmètres) ;
- les e-marchands demandent des solutions de paiement électroniques de montants assez importants (macropaiements) pour régler produits et services, tels que ceux offerts à ce jour par la communauté bancaire en France. Ces transactions pourraient bénéficier de solutions de sécurisation complémentaires ;
- les éditeurs de services et de contenus numériques requièrent des solutions de paiements de faibles montants (micropaiements), qui puissent s'exécuter sur divers médias, comme notamment le PC ou le téléphone mobile. La proposition de directive de la Commission introduit cette notion nouvelle de micropaiements (inférieurs à cinquante euros ¹⁾ assortie d'une dispense complète de certaines dispositions, telles celles afférentes aux obligations d'informations précontractuelles, aux obligations de restitutions d'informations après l'exécution des opérations de paiement, ainsi qu'au délai d'exécution du service. Les obligations d'information de la clientèle sur l'ensemble des frais qui seront facturés à l'utilisateur du service seraient maintenues. Ces services semblent mal couverts aujourd'hui

1. Il faut noter que ce seuil de 50 euros correspond en France au montant moyen des transactions de paiement assurées par la carte bancaire CB, et non aux micropaiements, qui sont en France comme dans le reste de l'Europe, de quelques euros, en général inférieurs à 10 euros, voire même inférieurs à 1 euro.

en France. Au plan opérationnel, ces types de paiement semblent bien se développer à l'étranger, alors qu'ils continuent d'être totalement marginaux au plan national ;

– les particuliers ont besoin de solutions pour effectuer des règlements entre eux, notamment sur les sites de vente aux enchères et de produits d'occasion. Le développement de services de paiement entre les personnes, comme ceux offerts au plan international par certains opérateurs privés (comme le dispositif d'origine américaine *Paypal*, disposant actuellement de 71 millions de comptes au plan mondial) devrait permettre de répondre à cette demande. Mais il n'existe pas de solutions d'origine européenne ou française en ces domaines et la question de la sécurité demeure.

- Les nouveaux moyens de paiement réglementaires : la multiplication des instruments de paiement affectés sous forme papier va à l'encontre de l'effort d'harmonisation européenne et de dématérialisation des paiements (chèques qui combinent des fonctions de paiement et des fonctions réglementaires, de déclaration sociale et fiscale dont les usages se multiplient). La récente loi sur le développement des services à la personne a prévu que le chèque emploi service universel (CESU) pourrait être dématérialisé, ce qui favoriserait la compatibilité avec les moyens de paiement modernes.

Ainsi, le niveau de service et de sécurité qui existe en France dans le domaine des paiements doit être maintenu, voire étendu en Europe aux banques et systèmes, sans mettre en cause la capacité des banques françaises à participer, comme leurs concurrents européens, aux divers systèmes paneuropéens. Mais parallèlement, en France, la réflexion sur le scénario de Place pour la mise en conformité vis-à-vis des règles de l'EPC et l'évolution des dispositifs nationaux doit être rapidement amplifiée avec l'ensemble des acteurs concernés (elle est déjà engagée et depuis quelques années entre les banques) et ces évolutions doivent ensuite être prolongées dans les banques. Elles doivent aller de pair avec, d'une part, une clarification de la situation future du chèque, le renforcement de l'usage de la carte bancaire, la mise en œuvre des nouveaux instruments de paiement européens et le renforcement des solutions de paiement complémentaires pour les micropaiements.

6. La consolidation du pacte social

Le secteur bancaire se doit d'afficher un bilan sociétal qui valorise durablement son activité aux yeux de la société et légitime sa profitabilité. Les banques, dans le secteur des services, gèrent la gamme de produits la plus large et surtout la plus sophistiquée. Les personnels bancaires, dans toute leur diversité, sont sans doute ceux qui doivent, dans l'ensemble, disposer de la plus forte technicité. Dans tout le paysage économique, par ailleurs, les banques sont les acteurs qui sont à même de

peser le plus immédiatement, le plus opérationnellement sur les déterminants sociaux et même sociétaux. La montée en puissance des acteurs est donc une donnée avec laquelle les banques doivent composer. Aussi, doivent-elles réaffirmer qu'elles contribuent au bien-être global de la société et de leurs salariés, en plus de celui de leurs actionnaires. Dès lors, se dessinent les contours d'un pacte social entre les clients, les salariés, les propriétaires du capital (actionnaires ou sociétaires) et le monde économique dans son ensemble.

Ces nouveaux devoirs de pédagogie, de conciliation et d'investissement durable peuvent également ouvrir un nouveau droit : celui de demander qu'on leur donne les moyens de réussir dans la compétition mondiale.

Ce pacte social, il convient d'abord de l'envisager, de manière interne, à l'égard des personnels de banques, puis par rapport à la problématique : sociétaires ou actionnaires, avant de poser les questions de l'exclusion bancaire et de l'inclusion financière. Dans ce cadre, il faudra se demander quelles missions doivent remplir les institutions financières publiques et privées, particulièrement en matière de financement des TPE et PME et quels rôles doivent jouer les banques avec les grandes entreprises.

a. Les salariés et l'emploi

La banque est une activité de services. À ce titre, les qualités et la motivation des femmes et des hommes qui la composent sont un enjeu déterminant de la performance économique du secteur. Il est donc essentiel que les fortes mutations que connaissent les banques depuis des années se fassent dans le respect et avec un souci de promotion de son capital le plus précieux : le capital humain. À ce titre, et au moins pour les dix prochaines années, plusieurs enjeux liés à la gestion des ressources humaines peuvent être identifiés.

Le dialogue social

Les années deux mille ont vu des évolutions fortes en ce qui concerne le dialogue social avec la nouvelle convention collective du 10 janvier 2000, applicable au seul champ AFB d'alors (banques commerciales et groupe Banques populaires) qui consacre, plus particulièrement en ce qui concerne les rémunérations, un nouveau partage des rôles entre la branche professionnelle et les entreprises. Cette évolution semble irréversible, bien qu'un ajustement reste à trouver pour que ces deux niveaux du dialogue social (branche et entreprise) soient vraiment complémentaires, c'est-à-dire ne laissent pas d'espace vide et ne se concurrencent pas. À cet égard, il semble que confier l'ensemble du dialogue social aux entreprises représente des dangers, la branche paraissant mieux à même d'appréhender les problématiques spécifiquement sectorielles (exemples : l'accord sur la formation professionnelle et le futur accord sur le travail des seniors).

Les enjeux européens sont également importants. On peut envisager à long terme la création d'instruments transfrontières pour la gestion des ressources humaines de groupes bancaires de plus en plus européens, principalement dans différents domaines de la rémunération (participation, intéressement, actionnariat) ou de la prévoyance collective (fonds de pension).

Un cadre juridique nouveau permettant à ces groupes bancaires d'instaurer un véritable dialogue social au niveau européen pourrait également être envisagé à condition que ce soit en substitution des obligations nationales.

Les recrutements et la formation

On assiste actuellement dans les banques à des recrutements massifs, comparables en volumes à ceux de la fin des années soixante dans le cadre de ce qui fut alors nommé la « bancarisation de la société française ».

Ces recrutements posent à terme d'évidents problèmes de gestion des carrières (qui seront au demeurant beaucoup plus longues) et de maintien de l'employabilité, qui nécessitera certainement un effort continu et soutenu de formation tout au long de la vie professionnelle, au gré d'évolutions techniques et financières accélérées.

En matière de formation, un effort tout particulier devrait être porté pour privilégier les formations qualifiantes par rapport aux formations de simple adaptation à la modernisation. Cela permettrait à la profession bancaire de continuer à jouer le rôle d'« ascenseur social » qu'elle a assuré dans le passé et qui demeure mal connu, quoi qu'il ait certainement représenté jusqu'à nos jours un important vecteur d'attachement des personnels bancaires, tant à leur établissement que tout simplement à leur métier.

La gestion du renouvellement démographique

D'ici dix à douze ans, près d'un tiers des salariés actuels des banques aura quitté les entreprises pour partir en retraite. Ce renouvellement démographique (beaucoup plus fort que dans les autres secteurs au niveau national) est à la fois un risque (perte de compétences et de savoir-faire), mais aussi une opportunité (embauche de nouveaux profils, réorganisation, diminution du coût du travail...).

À ce titre et pour les dix années à venir, compte tenu du rajeunissement de la population bancaire, un effort devrait être fait pour améliorer l'employabilité des seniors. Le récent rapport du Conseil d'analyse économique (octobre 2005) rappelle que la France est un des pays européens où le taux d'emploi des seniors (55-64 ans) est le plus faible d'Europe (37 %), très en deçà des objectifs fixés à Lisbonne (50 %). L'âge, qui était une variable d'ajustement sur le marché du travail, n'a pas réduit le chômage des jeunes et n'a pas d'impact sur le taux de chômage en général. C'est pourquoi il convient de passer à une logique de maintien ou de reprise d'activité professionnelle des seniors qui, par leur expérience,

permettent la conservation et la transmission des savoir-faire sans être un surcoût pour les entreprises.

Un accord interprofessionnel sur l'emploi des seniors est actuellement soumis à la signature des organisations syndicales. Il sera applicable dans les différentes branches professionnelles, dont le secteur bancaire.

b. Actionnaires ou sociétaires ?

En France, depuis la loi bancaire de 1984 les activités bancaires sont largement décloisonnées et tous les établissements sont soumis aux mêmes contraintes réglementaires et prudentielles. La transformation récente des services financiers de La Poste en banque commerciale de droit commun représente une nouvelle étape de ce processus. Cette situation contraste avec celle d'autres pays tels que l'Allemagne ou l'Espagne où la profession continue d'être organisée en ensembles nettement séparés, mais sans monopole de distribution de tel ou tel produit réglementé. Ainsi, en Allemagne, le secteur bancaire est constitué de trois ensembles « étanches » les uns par rapport aux autres : les banques privées dont la part de marché mesurée en total de bilan atteint environ 40 % ¹, les banques publiques (qui sont constituées de 477 caisses d'épargne et des 11 Landesbanken dont la part de marché atteint 34 %) et les banques mutualistes (comprenant 1 136 banques locales affiliées à deux grands réseaux et qui ont une part de marché de 12 %). Ces trois types de banques se distinguent notamment par la composition de leur capital : les banques privées présentant un capital largement ouvert, les caisses d'épargne et les Landesbanken sont financées par des capitaux publics, tandis que les banques mutualistes sont la propriété de leurs sociétaires.

En France, les établissements de crédit sont organisés selon deux formes juridiques : celle de société anonyme unique possédée par des actionnaires ou celle de groupe « mutualiste » ², dont l'organe central est contrôlé par des caisses locales, qui sont des coopératives elles-mêmes possédées par des sociétaires. La principale différence entre ces deux types de groupes se situe dans le mode d'acquisition et d'exercice des droits de vote. Dans les sociétés anonymes, les droits de vote sont proportionnels à la part du capital détenue, tandis que dans les caisses régionales et locales des coopératives, les droits de vote sont plafonnés selon la règle : « un homme, une voix ». Toutefois, la répartition du capital et des droits de vote au sein des organes centraux est en général corrélée à l'importance relative des caisses.

Ces différences juridiques conjuguées à l'histoire de la constitution des groupes bancaires conduisent à séparer le secteur bancaire français en deux groupes : les banques appelées « mutualistes ou coopératives »

1. En incluant les banques hypothécaires, dont la plupart sont des filiales de grandes banques commerciales.

2. Il s'agit d'un abus de langage car aucune de ces banques n'est régie par le Code de la mutualité.

(titre du chapitre II du livre V du Code monétaire et financier), généralement désignées sous le nom de banques « mutualistes », et les banques dites « privées » ¹.

Dans le cadre d'une économie en cours de mondialisation, deux points principaux distinguent les banques mutualistes des banques privées :

- la structure de la propriété du capital des banques mutualistes rend toute OPA hostile quasiment impossible, tandis que le capital des banques s'échange librement (en deçà de 10 % du capital ²) sur le marché boursier. Les parts sociales que détiennent les sociétaires ne sont pas négociables en bourse, et les banques mutualistes ont jusqu'ici fait le choix de racheter les parts sociales à leur valeur d'émission, ce qui exclut tout gain en capital, même si la loi les autorise à les revaloriser ;
- les banques mutualistes ont une structure très décentralisée, ce qui est la conséquence directe de la diffusion importante des droits de vote et du contrôle majoritaire des organes centraux par les entités régionales.

Ces différences structurelles ont des conséquences sur la stratégie des acteurs. Les banques mutualistes ont une forte implantation locale et se considèrent comme des partenaires économiques de long terme des territoires qu'elles servent. Cela leur confère un avantage sur les segments de clientèle pour lesquels l'investissement relationnel est essentiel, pour le financement des petites entreprises en particulier. Les banques privées ont une logique plus industrielle de prestation de service et ont des positions fortes à l'étranger ainsi que sur les activités de grande clientèle et de marché.

Toutefois, il convient de relativiser les différences entre banques privées et mutualistes. En effet, toutes les banques mutualistes disposent ou pourraient disposer à terme d'un véhicule coté qui facilite l'accès au marché des capitaux. De plus, les banques mutualistes sont, tout comme les banques privées, présentes dans l'ensemble des métiers bancaires. Enfin, malgré une structure de gouvernance dans laquelle le pouvoir est apparemment décentralisé, les banques mutualistes ont montré une capacité à se restructurer en profondeur.

La comparaison des rentabilités des banques privées et mutualistes est trompeuse. En effet, les banques privées affichent des retours sur fonds propres ³ plus élevés que les banques coopératives (environ 29 % pour les banques privées contre 15 % pour les banques mutualistes en 2004), mais ces disparités s'expliquent en partie par des portefeuilles d'activité structurés de manière différente ainsi que par une politique d'accumulation des fonds propres de la part des groupes mutualistes. Entre 60 et 80 % du résultat des banques mutualistes proviennent ainsi de la banque de détail, contre moins de 30 % pour les banques privées. Or les

1. Ces banques sont également appelées « banques AFB » car elles constituent entre elles l'Association française des banques (AFB).

2. Au-delà, il est nécessaire d'obtenir l'accord du CECEI. Une simple information est faite pour le franchissement du seuil de 5 %.

3. Résultat courant avant impôt sur fonds propres tier 1.

activités de détail offrent des retours sur fonds propres moyens moins élevés, mais plus stables que les activités de gros.

Du point de vue des actionnaires ou des sociétaires, la principale différence entre les banques privées et les banques mutualistes réside dans la politique de distribution des résultats. En effet, les groupes mutualistes n'ayant pas recours à la possibilité d'inclure les réserves dans la valeur des parts sociales, les sociétaires ne peuvent prétendre à des gains en capital sur celles-ci. De plus, à ce jour, les parts sociales des banques mutualistes sont rémunérées à un taux inférieur aux actions des banques commerciales (2,5 % en moyenne pour les banques mutualistes en 2004 contre 3,3 % pour les banques privées).

Cette situation crée des tensions entre les banques privées dont les actionnaires ont des exigences de rentabilité et de distribution des résultats très élevées et les banques mutualistes pour lesquelles la pression est moindre. Les banques privées ont le sentiment que les banques mutualistes leur livrent une concurrence déloyale dès lors qu'elles peuvent se permettre de moins rémunérer leurs fonds propres. De leur côté, les banques mutualistes estiment qu'elles ont fait le choix d'une moindre rentabilité, mais d'une plus grande stabilité des résultats et d'un investissement de long terme aux côtés de leurs clients. Les décisions prises par certains réseaux mutualistes de se doter de véhicules cotés contribuent au rapprochement des deux « *business models* ». La mixité du capital, détenu pour une partie par les caisses régionales et pour une autre partie (minoritaire) par des actionnaires classiques, devrait accroître le taux de distribution des résultats ainsi que l'exigence de rendement des fonds propres. Il reste toutefois des contraintes fortes sur la structure de l'actionnariat qui mettent les groupes mutualistes à l'abri des OPA hostiles. Le modèle cible reste à définir : les banques mutualistes vont-elles s'orienter vers un modèle plus capitaliste dans lequel les sociétaires, *via* les caisses locales et régionales, n'auront plus le contrôle des organes centraux et donc de la politique générale des groupes ou vont-elles préserver l'équilibre actuel en limitant le développement du capital flottant de leurs véhicules cotés ? L'orientation qui sera choisie par les groupes mutualistes dépendra uniquement de leur volonté de développement par des opérations de croissance externe. En effet, ces groupes ne présentent, à périmètre d'activité constant, que peu de besoins en capitaux propres.

c. Exclusion bancaire et inclusion financière

L'exclusion bancaire et financière est un phénomène dont les contours sont mal connus. Il n'existe pas (ou pas encore) de définition et de chiffrage précis de ce phénomène.

L'exclusion financière s'appréhende donc dans le contexte socio-économique et institutionnel de chaque pays, notamment lorsqu'elle empêche, de manière très générale, d'avoir une vie sociale « normale ». Elle s'applique non seulement aux personnes physiques, mais aussi aux créateurs d'entreprise et aux artisans.

Pour les personnes physiques, l'exclusion bancaire et financière peut s'appréhender par des difficultés d'accès et des difficultés d'usage telles que :

- l'absence de compte bancaire,
- la difficulté d'accès aux services bancaires et à certains moyens de paiement, alors que certains gestes de la vie courante ¹ les requièrent de fait,
- les difficultés d'accès au crédit.

En ce qui concerne les entreprises et notamment les Très petites entreprises (TPE), l'exclusion bancaire et financière est essentiellement relative :

- aux coûts d'ouverture de comptes professionnels et de crédits, considérés comme trop élevés ;
- à la difficulté de négocier des découverts autorisés pour faire face à des risques comme la baisse du chiffre d'affaires, la perte d'un client ou d'un fournisseur important. Pour les TPE comme pour les PME, la difficulté est non seulement de réunir des fonds propres suffisants, mais aussi d'avoir un fonds de roulement et une trésorerie qui leur permettent de faire face à leurs besoins.

En articulant une série de chiffres recouvrant des réalités différentes (absence de compte courant, mais aussi difficulté d'accès au crédit), M. Georges Gloukoviezoff (Centre Léon Walras, Université Lyon 2), au terme d'une recherche qui n'a pas à ce jour d'équivalent en France, a chiffré à une fourchette de cinq à six millions l'ensemble des personnes confrontées aux difficultés d'accès aux services bancaires (moyens de paiement) et au crédit (personnel, découvert, immobilier) ².

Se saisissant de la question de l'exclusion bancaire et financière, le CCSF a lancé un travail précis de définition et de mesure de l'exclusion bancaire pour les particuliers avec les différents intervenants sur le sujet (banques, Banque de France, ministère de la Cohésion sociale, associations caritatives et humanitaires, associations de consommateurs...). Les travaux en cours font état d'un taux de bancarisation de près de 98 % des ménages et d'un nombre de personnes dépourvues de compte courant compris entre 500 000 et 1 million (à rapprocher des 700 000 SDF). Par ailleurs, l'exclusion bancaire ne recoupe pas forcément les critères sociaux puisque, selon le CRÉDOC, 54 % des titulaires de minima sociaux (RMI ou allocation de parent isolé) ont un chéquier et 40 % une carte bancaire.

Au total, il faut considérer que les principales sources d'exclusion relèvent de l'inadéquation entre les besoins des clients ou des « clients potentiels » et l'offre bancaire. Cette inadéquation découle elle-même largement des contraintes qui pèsent de chaque côté :

- celles, du côté des banques, de la connaissance des besoins des clients confrontés à la précarité (mode relationnel inadapté, complexité des produits et des services bancaires...) ;

1. *Paiement des impôts, accès à certains services publics.*

2. *Ces recherches sont synthétisées dans G. Gloukoviezoff : « Peut-on chiffrer l'exclusion bancaire ? » in Rapport moral sur l'argent dans le monde, 2005*

- celles des clients et « clients potentiels » qui ont de faibles connaissances bancaires et peuvent juger, *a priori*, que les banques ne sont pas faites pour eux.

Dans une moindre mesure, on assiste également à des phénomènes d'auto-exclusion de la part de certaines personnes (craintes liées aux expériences passées négatives ou complexité à utiliser certains services...). Cette situation est connue depuis longtemps aux États-Unis, pays dans lequel le taux de bancarisation n'est guère supérieur à 80 % des ménages.

Dans un contexte d'intolérance sociale à l'exclusion, la question du rôle sociétal de la banque semble – pour certains établissements seulement, mais parmi les plus importants – représenter un enjeu majeur. Il convient d'affirmer nettement que les banques ne peuvent gérer seules un phénomène dont la prise en charge relève en large partie de l'État, des collectivités locales et des associations.

Depuis la fin de l'année 2004, des efforts ont été faits, sous l'impulsion des pouvoirs publics dans le cadre du CCSF, pour améliorer l'accès aux services bancaires et développer un accompagnement personnalisé des personnes les plus démunies : campagnes sur le droit au compte du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie et de la Fédération bancaire française (avril 2005), offres de gammes de moyens de paiement alternatifs au chèque à destination des clients sans chéquier et gratuité de l'accès à la liquidité dans l'agence qui tient le compte ; développement de l'acceptation des cartes et moyens de paiement modernes dans les services publics locaux (HLM, crèches, cantines...). Dans le domaine du crédit, de même, les expériences d'attribution de crédits de petits montants à des personnes en grande difficulté (microcrédit social) se multiplient (Secours Catholique...), notamment sous l'impulsion du Fonds de cohésion sociale.

En Europe, la question de l'exclusion bancaire est également à l'ordre du jour. En Allemagne, la Fédération des consommateurs a consacré une étude en 2004 sur les questions de « droit au compte bancaire » et de protection contre les clôtures de compte non demandées. En Belgique, le droit au compte, disponible dans la banque de son choix et associé à un service bancaire de base payant, a été mis en place à la fin de l'année 2003. Un fonds de compensation géré par la Banque nationale de Belgique et alimenté par les banques permet de dédommager les banques qui gèrent plus de services bancaires de base que leur part de marché national. En Angleterre, depuis 2003, les services bancaires de base sont disponibles aux guichets des bureaux de poste grâce à un partenariat du Post Office et des principales banques de la place. Le coût du fonctionnement de ces services est en partie financé par l'industrie bancaire, mais uniquement pour la période 2003-2008, de sorte que les associations de consommateurs s'inquiètent de la pérennité de ce financement après 2008.

Aux États-Unis, le gouvernement a introduit le principe du « *pay or play* » mis en œuvre par le Community Reinvestment Act (1977). Ce mécanisme évalue les pratiques sociales des établissements bancaires et pénalise les mesures insuffisantes. Il conditionne les fusions et ouvertures

d'agences bancaires à l'obtention d'une note suffisante quant à l'activité de crédit aux populations fragilisées. Dans les faits, cependant, beaucoup de banques préfèrent payer plutôt que faire, laissant le champ libre à certaines banques qui se spécialisent dans ce type de clientèle. Ces banques s'appuient sur des réseaux de prescripteurs (communautés religieuses notamment), qui leur permettent de baisser singulièrement les coûts d'étude des dossiers et de recouvrement des impayés.

Aucune solution simple ne paraît vraiment satisfaisante :

- la création d'une ou de plusieurs « banques des pauvres » marginaliserait à la fois ces établissements et les populations concernées. On peut d'ailleurs se demander dans quelle mesure La Banque postale, qui verse près de la moitié des prestations sociales en France (50 % des allocataires du RMI et 40 % de ceux de l'allocation de parent isolé), ne joue pas déjà ce rôle. Cette solution de « banque des pauvres » est clairement à proscrire ;
- aujourd'hui, la procédure du droit au compte fait peser sur l'ensemble des établissements bancaires la charge de la lutte contre l'exclusion. Mais ce dispositif ne peut, à lui seul, régler tous les problèmes d'accès aux services bancaires ;
- la création d'un service bancaire universel ne paraît pas adaptée en raison des inévitables effets d'aubaine qu'un tel dispositif ne manquerait pas de susciter ;

Dans une perspective à moyen terme, des voies semblent toutefois se dessiner :

- mieux connaître le phénomène et mieux savoir définir l'exclusion bancaire constitue un des dossiers majeurs confiés au CCSF. Un observatoire sur l'exclusion bancaire (particuliers et entrepreneurs) pourrait utilement contribuer à suivre l'évolution de ce phénomène, notamment sur la question particulière de la bancarisation des zones « socialement sensibles » ;
- les banques doivent davantage adapter leurs produits pour les clients les plus précaires et avoir la possibilité de développer des offres de crédit de petits montants intégrant une juste tarification des coûts de gestion de ces crédits. À ce titre, l'évolution du mode de calcul du taux de l'usure sur les petits crédits aux particuliers devrait être étudié en priorité ;
- le rôle du secteur associatif dans l'accompagnement des microcrédits et dans l'étude systématique des dossiers des entrepreneurs individuels est essentiel et doit être largement développé. Aux États-Unis, l'efficacité du microcrédit tient à l'activisme des associations, activisme soutenu par les pouvoirs publics, et à l'obligation faite aux banques d'étudier les dossiers de toutes les clientèles (cf. Community Reinvestment Act) ;
- le principe du « *pay or play* », qui permet à un établissement d'avoir le choix entre la prise en compte des populations fragiles qui a un coût et le paiement d'une somme à reverser aux établissements qui prennent en charge ces populations. L'avantage d'un tel dispositif est qu'il permet de concilier liberté commerciale des établissements bancaires et nécessité sociale (cf. la loi sur l'emploi des handicapés : les institutions publiques respectent les quotas et les institutions privées préfèrent payer). Les États-Unis, qui ont mis en place ce mécanisme, ne l'ont pas remis en cause depuis plus de vingt ans et sont en train de revoir leur législation pour le rendre plus efficace.

d. Le financement des TPE et PME

Les éléments évoqués dans la première partie montrent qu'un certain nombre de PME rencontrent des difficultés pour accéder aux financements bancaires. Cette problématique paraît générale en Europe.

Du point de vue des banques, trois obstacles principaux (le niveau du taux de l'usure, les procédures pour soutien abusif et l'obsolescence du droit des sûretés) étaient invoqués pour rendre compte des difficultés à porter la charge du risque représenté par beaucoup de moyennes, petites et très petites entreprises ¹. Ces obstacles ont récemment été levés ou sont en passe de l'être. Dès lors, il est permis d'attendre qu'une offre de crédit plus large soit développée à l'adresse des PME et en particulier pour les entreprises risquées mais innovantes et les entreprises en création – dont la moitié, aujourd'hui, ne passe pas le cap des cinq ans d'existence.

Une évolution de la relation banques/PME est déjà engagée

Pour les banques, une telle évolution nécessite en permanence une adaptation de leurs structures ainsi qu'une formation appropriée des chargés de clientèle. La transformation du rôle de la banque en accompagnateur de projets nécessite un décloisonnement des structures bancaires et une intégration des offres de financements et de services. Les banques ont pris conscience des attentes des entreprises en matière d'offre intégrée de financements (crédits de trésorerie et gestion du poste « clients », crédits à l'équipement, crédit-bail immobilier, financement des activités internationales), mais aussi une mise en réseau avec des apporteurs de fonds propres ou une assistance en termes d'ingénierie sociale (exemple : mise en place de plans d'épargne salariale).

Une telle évolution appelle une meilleure compréhension de la part des chargés de clientèle du fonctionnement des entreprises et de leurs besoins de financement. Il semble notamment qu'une connaissance plus fine des évolutions juridiques récentes et de leurs conséquences concrètes sur l'activité de financement des PME contribuera à améliorer les conditions de financement de ces dernières. Pour y répondre, les banques mettent d'ailleurs en place des centres d'affaires ou des agences spécialisées dédiées aux petites entreprises. Dans ce contexte, on peut néanmoins s'inquiéter des impacts de la nouvelle réglementation prudentielle.

Vers une meilleure prise en compte du risque PME ?

Le nouveau ratio européen de solvabilité issu des accords de Bâle II va obliger les banques à mieux cerner leurs risques de crédit, en optant pour des notations externes ou internes, tenant compte d'estimations de pertes calculées sur une moyenne historique. Dès lors, les entreprises seront réparties selon des classes de risques homogènes et les

1. Lesquelles ne sont pas isolées en tant que telles comme catégorie de risques. Elles sont en fait à l'intersection des trois catégories des particuliers, des professionnels et des entreprises.

banques pourront tarifier les crédits plus finement qu'aujourd'hui. Or, s'il est certain que des entreprises verront ainsi renchérir leur coût de financement, l'impact sur les conditions d'accès au crédit des PME n'est pas clair. Si l'on ne peut totalement exclure la menace d'un « *credit crunch* » pour les TPE et PME les plus risquées, la mise en place d'outils fins d'évaluation du risque peut, au contraire, pousser les banques à offrir davantage de financements à cette clientèle partiellement délaissée aujourd'hui. À ce stade, il est donc encore trop tôt pour juger de l'impact que Bâle II aura sur le financement des PME. Et cela, pour deux raisons principales :

- les formules de corrélation des approches pour les notations internes tiennent compte indirectement de l'effet de diversification induit par la présence d'une créance PME au sein d'un portefeuille. Dès lors, les charges en capital réglementaire sont plus faibles que pour une grande entreprise de risque équivalent ;
- les nouvelles règles permettent par ailleurs aux banques d'inclure dans leur portefeuille de détail les prêts de moins de 1 million d'euros dont le montant total n'excède pas 0,2 % du montant total du portefeuille. Ces prêts pourront donc bénéficier de la pondération allégée propre aux opérations de détail.

Le développement de titrisations des créances bancaires sur les PME serait susceptible de libérer du capital réglementaire au sein des banques. Ces mécanismes sont d'ailleurs plus répandus dans plusieurs pays d'Europe (en Allemagne et en Espagne particulièrement) qu'en France.

En France, nous l'avons dit, deux obstacles principaux freinent le développement d'un marché de titrisation des créances bancaires sur les PME :

- l'absence d'historiques longs rend difficile l'évaluation de la perte nette moyenne de portefeuilles de prêts plus hétérogènes (objet, échéances, garanties) que les crédits hypothécaires ou à la consommation. Les agences de notation ont toutefois développé des méthodes spécifiquement adaptées aux *pools* de crédits aux PME ;
- les marges, nettes de risque, des prêts aux PME sont trop faibles pour « monter » des opérations de titrisation, nécessairement coûteuses.

e. Le financement des entreprises en création

Une comparaison internationale montre que la France crée un nombre important d'entreprises, mais que très peu d'entre elles franchissent le cap des 15 millions d'euros de chiffre d'affaires au bout de 10 ans d'existence. En 2004, 224 000 entreprises ont été créées en France, dont 68 % sont des créations *ex nihilo* (et non des reprises ou des réactivations d'entreprises). Ces créations pures ont représenté 7,9 % du total des entreprises existantes (contre 12,6 % en Espagne, 9,9 % au Royaume-Uni, 8,1 % aux États-Unis, 6 % en Italie et 4,1 % en Allemagne). Toutefois, au bout de dix ans d'existence, seulement 0,3 % des entreprises françaises réalisent un chiffre d'affaires supérieur à 15 millions d'euros (contre 2,2 % en Royaume-Uni).

En France, la création d'entreprise rencontre donc un double problème de développement et de pérennisation. Sans doute, en raison de phénomènes structurels (faible contribution du capital-risque à l'amorçage, statut des « *business angels* » encore mal reconnu, manque d'intérêt des institutionnels pour le non-coté, mauvais relais boursier pour les investisseurs du fait du peu d'appétence pour les petites valeurs) et culturels (les acheteurs des grandes sociétés américaines semblent notamment marquer beaucoup plus d'intérêt aux jeunes sociétés qu'en France, où le manque d'expérience est, comme sur le marché de l'emploi, rédhibitoire). Au total, parmi les vingt-cinq premiers groupes américains, dix-neuf ont été créés après 1960 ; parmi les vingt-cinq premiers groupes européens, aucun !

Le problème est donc vaste, mais l'on note que sur chacun des points qui viennent d'être cités, la puissance publique a engagé ou pourrait engager des actions – comme l'utilisation du levier des marchés publics pour favoriser les entreprises innovantes et les PME, ainsi que la Small Business Administration a réussi à l'obtenir aux États-Unis.

Le problème ne se pose ainsi pas tant en termes de moyens que d'efficacité :

- en 2002, l'État a apporté 5,14 milliards d'euros d'aides aux PME, accompagnés d'un volet fiscal de 1,93 milliard d'euros. Il faut y ajouter les aides versées par les collectivités territoriales (457 millions pour les seules régions) et l'Europe ;
- l'ensemble aura été distribué à travers quelques gros budgets (Anvar, Coface, Datar, Aides à l'emploi-DDT, DRIRE-DARPMI, ADEME...), ainsi que sans doute plus d'un millier d'aides sectorielles, dont 86 % sont distribuées par les régions et départements (prime régionale à la création d'entreprise, FRAC, etc.).

Si l'analyse de ces problèmes dépasse largement le cadre de ce rapport, il semble toutefois :

- que la connaissance des freins financiers à la création d'entreprise, et d'entreprise innovante en particulier, est très largement insuffisante et se doit d'être améliorée ;
- que les banques ne doivent pas être freinées dans leur action en ce domaine essentiel pour le futur de la croissance française. Cela doit très directement être pris en compte dans les réflexions à mener en matière de flexibilisation du taux de l'usure et de poursuite en responsabilité juridique des banques. L'effort consenti dans ce domaine devrait, bien évidemment, s'accompagner d'une vigilance accrue quant à l'implication des banques dans le financement des entreprises en création et des TPE ;
- qu'une réflexion doit être menée afin de renforcer l'efficacité des dispositifs publics en la matière. Dans ce contexte, la création d'Oséo, organisme issu de la fusion de l'Anvar, de la Banque des PME et de la Sofaris devrait apporter une contribution significative. En particulier, des évaluations régulières du fonctionnement des diverses formes d'intervention publique permettront de moduler l'effort public et d'adapter les dispositifs aux besoins des entreprises.

f. Le partenariat avec les grandes entreprises

Les clients grandes entreprises, qui dépendent moins des banques pour leur financement et qui se disent globalement satisfaites de leurs relations bancaires, souhaitent toutefois un climat de plus grande confiance et d'équité dans ces relations. Les entreprises attendent des banques, qu'elles considèrent avant tout comme des fournisseurs, une offre adaptée dans le cadre d'une relation équilibrée. Plusieurs défis sont à relever :

- la transparence des conditions de facturation des services (en conseil notamment) ;
- la redéfinition de la relation au temps entre les banques et les entreprises. Cette asymétrie d'approche du temps entre le monde de l'entreprise (long terme) et celui de la finance (court terme) peut être parfois source d'incompréhension ;
- dans leur relation avec les grandes entreprises, un vrai débat pour les banques est celui de la vente à perte. Dans la recherche d'une juste rémunération dans le temps de prestations de services de qualité, l'investissement de départ peut être à perte (coût d'acquisition) pour établir une relation de confiance équilibrée ;
- la demande des grandes entreprises est également de trouver un soutien auprès de leurs partenaires bancaires y compris dans les moments difficiles.

Le marché des grandes entreprises est un marché mondial plutôt dominé par les banques anglo-saxonnes. Toutefois, les grandes entreprises françaises semblent conserver de bonnes relations avec les banques françaises et européennes, relations que celles-ci doivent consolider.

Conclusion

Le présent travail est peut-être le dernier rapport de ce type qu'on pourra lire sur « la » banque, tant le fait de présenter cette dernière dans son unité relève de plus en plus de la gageure. Tous ceux qui ont contribué à l'élaboration du présent rapport ont pu l'éprouver. Ainsi, alors même que l'objectif était de présenter les enjeux économiques et sociaux de l'industrie bancaire de la manière la plus large et la plus exhaustive possible, certains choix ont malgré tout dû être faits, obligeant à renoncer à donner une présentation détaillée de domaines pourtant importants mais par trop connexes ou particuliers, comme la bancassurance ou le capital-risque. Cela souligne finalement le caractère charnière des dix années à venir, qu'on s'est efforcé ici de mettre en perspective.

La banque, aujourd'hui, est faite de métiers de plus en plus distincts, variés, dont chacun suit sa logique et possède des exigences propres. Le paysage bancaire est ainsi incessamment remodelé par des forces centrifuges, sans continuité assurée par ailleurs, selon l'échelle à laquelle on les considère. À l'échelle locale, domestique, la bonne santé des banques françaises plaide depuis plusieurs années pour le modèle de la banque universelle. Dans d'autres pays, de grands établissements suivent pourtant d'autres orientations. Tandis qu'à l'échelle globale, internationale, les places se distribuent surtout par métiers spécialisés, très peu d'établissements paraissant promis à devenir des généralistes mondiaux. Entre les deux, le rythme des fusions bancaires européennes s'accélère. Rien n'est joué cependant. L'Europe financière reste largement à créer, au-delà des intérêts nationaux. L'avenir d'Euronext en fournit aujourd'hui une intéressante illustration.

De plus, la banque innove. Fortement. Bien des activités ont ainsi aujourd'hui gagné une taille considérable à une échelle domestique ou même mondiale, alors qu'elles n'auraient sans doute été mentionnées que pour mémoire il y a cinq ans : ainsi des dérivés de crédit ou des LBO. Les *hedge funds* représentaient alors des acteurs qu'on pouvait estimer marginaux. Il convient aujourd'hui de les intégrer pleinement au paysage financier.

La banque bouge. Mais le poids de l'histoire reste déterminant, particulièrement en France : une intermédiation bancaire encore très importante, des livrets d'épargne réglementés, une spécificité française, dont l'évolution paraît nécessaire. Dans ce contexte, les enjeux d'image et de marque sont importants pour des banques passées, en peu de temps, d'un statut d'établissement public à celui d'entreprise privée ou d'un statut mutualiste à celui d'entreprise cotée.

On comprend dès lors que bien des questions demeurent en suspens. Ce sont là les principaux enjeux de demain, que le présent rapport s'est particulièrement attaché à cerner : le rôle civique des banques, quant au droit au compte et quant à l'accès au crédit. Leur rôle de soutien à l'économie, notamment à travers le financement des PME et de la création d'entreprise. La mise en place de nouveaux systèmes de paiement à l'échelle européenne, dans le cadre de laquelle une certaine excellence française devra être défendue. La maîtrise des risques enfin. Bâle II a été un peu plus qu'une réforme, sans doute. Presque une révolution. Il fallait dès lors prendre le temps d'en présenter les éléments, les innovations, le plus simplement possible. Mais Bâle II est à peine en place que, déjà, il peut ne pas paraître suffisant. Cela concerne d'abord les risques opérationnels, dont la nouvelle prise en compte réglementaire aura révélé l'ampleur dans ces industries de masse que sont devenues les banques. Mais d'autres questions cruciales concernent aussi bien la capacité des banques à surmonter l'effondrement des bulles spéculatives ou à intervenir à contre-cycle en période de récession.

On le voit, les enjeux et les questions sont variés. Et, en regard, il est assez étrange de constater à quel point la banque demeure généralement mal connue. Aussi le présent rapport s'est-il attaché à simplement présenter, à situer le secteur bancaire français dans son environnement international, dans sa logique d'entreprise, dans le cadre d'une évolution réglementaire de plus en plus internationalisée et enfin sous sa dimension sociale, dans ses emplois et qualifications notamment. Sur tous ces aspects, s'il faisait simplement œuvre pédagogique, le présent rapport aurait rempli une large partie de ses objectifs.

La France n'est pas condamnée au déclin. Elle a, comme tous les autres pays, à affronter une concurrence internationale de plus en plus intense, et son avenir dépend donc de sa capacité de réaction et de création de valeur. Face à ce défi majeur, l'industrie bancaire française a un rôle crucial à jouer. Sa capacité à créer des emplois et à participer à la modernisation de l'économie française est supérieure à celle de la plupart des autres industries. L'industrie bancaire française peut ainsi devenir un des « fers de lance » de la croissance économique et les banques françaises, ou au moins certaines d'entre elles, peuvent devenir des « champions » nationaux ou, plutôt, européens, car c'est à cette échelle qu'il faut désormais raisonner.

L'industrie bancaire française s'est profondément transformée au cours des vingt dernières années. Elle est plus compétitive et plus concurrentielle qu'elle ne l'a jamais été. Il faut s'en féliciter, sans pour cela faire preuve de complaisance : l'industrie bancaire a, en effet,

peut-être, plus que d'autres industries du fait de son rôle dans le financement de l'économie, des droits mais aussi des devoirs.

Ce rapport à dominante prospective, amène ses auteurs, dans cette conclusion, à souligner l'incertitude qui pèse sur le devenir des conditions de développement de l'industrie bancaire française :

- incertitude quant aux risques financiers, à leur gestion ainsi qu'à leur diffusion dans le reste de l'économie ;
- incertitude quant aux frontières de l'industrie bancaire et quant à l'évolution de la responsabilité du bon fonctionnement des systèmes financiers ;
- incertitude quant à l'importation de déséquilibres extérieurs dans le cadre d'une économie financière de plus en plus mondialisée.

L'existence d'un environnement incertain ne doit en aucun cas pousser au fatalisme mais inciter au contraire à la mobilisation et au volontarisme. Le patriotisme économique ne doit pas être uniquement défensif, préoccupé seulement de défendre les situations acquises. Il doit aussi contribuer à préparer l'avenir concurrentiel de nos industries et, *in fine*, de notre économie.

Les travaux qui ont conduit à ce rapport se sont organisés pour participer à la définition d'une telle stratégie. Il en ressort quatre certitudes qui, à nos yeux, conditionnent l'avenir :

- il faut que les pouvoirs publics accordent, dans la mise en œuvre de la politique économique, une importance toute particulière au renforcement de la compétitivité de l'industrie bancaire française ;
- il faut que la profession bancaire mette au cœur de ses préoccupations son indispensable citoyenneté ;
- il faut améliorer encore la concertation entre les banques, leurs clients et les autorités de régulation de l'industrie bancaire ;
- il faut faire progresser la connaissance que la France a de son industrie bancaire.

Ces certitudes ne doivent pas être considérées comme des vœux pieux. Énoncées ici de manière très générale, elles sont éclairées dans le détail de ce rapport. Elles constituent, à nos yeux, la condition *sine qua non* pour que l'industrie bancaire française participe, à la place qui est la sienne, de manière active et efficace à l'atteinte par l'Europe, et donc par la France, des objectifs extrêmement ambitieux fixés par le Conseil européen de Lisbonne (mars 2000) de faire de l'Europe l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique au monde.

Annexes

Liste des personnalités auditionnées

Auditions par ordre alphabétique	Dates
AMF Michel PRADA Président	Vendredi 15 avril 2005
ASF , Président, AFECEI , Vice-président François LEMASSON	Vendredi 13 mai 2005
AT KEARNEY Thierry PASCAULT Vice-président Cyril GOURP	Vendredi 1er avril 2005
ATOSEURONEXT Dominique BRUTIN Président-directeur général	Jeudi 17 mars 2005
AXA Henri de CASTRIES Président du directoire	Mardi 31 mai 2005
BANQUE DE FRANCE Christian NOYER Gouverneur	Lundi 19 septembre 2005
BANQUE FÉDÉRALE DES BANQUES POPULAIRES Philippe DUPONT Président-directeur général	Vendredi 18 mars 2005
BMS Jean-Pierre LEDRU Vice-président exécutif	Lundi 4 avril 2005
BNP – Paribas Baudouin PROT Administrateur directeur général	Vendredi 15 avril 2005
BNP – Paribas M. GOUÉZEL Directeur des systèmes d'information	Mercredi 27 avril 2005
BOSTON CONSULTING GROUP Lionel ARÉ Vice-président	Vendredi 13 mai 2005

Auditions par ordre alphabétique	Dates
BUNDESBANK H. H. KOTZ Membre du directoire	Vendredi 8 avril 2005
CAISSE DES DÉPÔTS ET CONSIGNATIONS Francis MAYER Directeur général	Mardi 10 mai 2005
CAISSE NATIONALE DES CAISSES D'ÉPARGNE Charles MILHAUD Président du directoire	Jeudi 2 juin 2005
CAP GEMINI Bertrand LAVAYSSIÈRE Directeur général Secteur services financiers	Vendredi 1er avril 2005
CETEM François VILLEROY de GALHAU Président-directeur général	Lundi 11 avril 2005
CHEUVREUX – CA CHEUVREUX Cyril MEILLAND Analyste financier	Jeudi 31 mars 2005
CONFÉDÉRATION NATIONALE DU CRÉDIT MUTUEL Michel LUCAS Directeur général	Mardi 10 mai 2005
CREDIT AGRICOLE SA René CARRON Président	Lundi 23 mai 2005
DELOITTE Pierre-Henri CASSOU Associé	Jeudi 31 mars 2005
FÉDÉRATION BANCAIRE FRANÇAISE Daniel BOUTON Président	Jeudi 21 avril 2005
FÉDÉRATION BANCAIRE FRANÇAISE Ariane OBOLENSKY Directrice générale	Vendredi 18 février 2005
FÉDÉRATION BANCAIRE FRANÇAISE Olivier ROBERT de MASSY Directeur général adjoint	Mardi 5 juillet 2005
FITCH France Alison LE BRAS Managing Director Eric DUPONT Directeur senior pour les institutions financières	Jeudi 9 juin 2005
GOLDMAN SACHS Charles de CROISSET Vice-Chairman	Lundi 23 mai 2005

Auditions par ordre alphabétique	Dates
GROUPEMENT DES CARTES BANCAIRES Gilles GUITTON Président	Vendredi 8 avril 2005
HSBC – CRÉDIT COMMERCIAL DE FRANCE Charles-Henri FILIPPI Président-directeur général	Vendredi 17 juin 2005
LA POSTE Patrick WERNER Directeur général délégué	Vendredi 22 avril 2005
Mc KINSEY Jean-Christophe MIESZALA Directeur associé Jean-Luc FRANÇOIS Directeur associé	Vendredi 22 avril 2005
MONETA ASSET MANAGEMENT Romain BURNAND Directeur général	Vendredi 20 mai 2005
MOODY'S France M. Jean-Luc LEPREUX	Vendredi 20 mai 2005
Mario MONTI Université Bocconi Milan Président	Vendredi 27 mai 2005
OGILVY et MATHER Natalie RASTOIN Directeur général	Lundi 27 juin
Organisations syndicales Michel PORTAY, CFTD Jean BACHELERIE, CGT	Lundi 18 avril 2005
Michel PEBEREAU	Vendredi 17 juin 2005
Représentation permanente de la France auprès de l'Union européenne Alban AUCOIN Conseiller financier	Lundi 30 mai 2005
SECOURS CATHOLIQUE Alain BERNARD Chargé de mission en charge de l'économie solidaire	Jeudi 14 avril 2005
STANDARD AND POORS Jeanne-Françoise de POLIGNAC Directeur général France Bernard de LONGEVIALLE Directeur groupe bancaire	Mercredi 27 avril 2005
L'ensemble des membres du CCSF lors de la présentation du projet de rapport au Comité	Mercredi 23 novembre 2005

Liste de documents remis lors des auditions

Documents	Auditions	Dates
Croissance et enjeux du secteur bancaire en France	CHEUVREUX – CA CHEUVREUX Cyril MEILLAND Analyste financier	Jeudi 31 mars 2005
Les modalités d'accès à l'activité. L'emploi insuffisant dans les banques	DELOITTE Pierre-Henri CASSOU Associé	Jeudi 31 mars 2005
Mesure de compétitivité des banques françaises et européennes et perspectives de création de valeur	AT KEARNEY Thierry PASCAULT Vice-président Cyril GOURP	Vendredi 1 ^{er} avril 2005
World Retail Banking Report 2005	CAP GEMINI Bertrand LAVAYSSIÈRE Directeur général Secteur Services financiers	Vendredi 1 ^{er} avril 2005
Le porte-monnaie électronique : Moneo	BMS Jean-Pierre LEDRU Vice-président exécutif	Lundi 4 avril 2005
Le crédit à la consommation	CETELÉM François VILLEROY de GALHAU Président-directeur général	Lundi 11 avril 2005
Pauvreté et exclusion financière	Secours catholique Alain BERNARD Chargé de mission en charge de l'économie solidaire	Jeudi 14 avril 2005
[Les enjeux économiques et sociaux de l'industrie bancaire - Observations de la CFDT]	Organisation syndicale Michel PORTAY, CFDT	Lundi 18 avril 2005
[Les enjeux économiques et sociaux de l'industrie bancaire - Observations de la CGT]	Organisation syndicale Jean BACHELERIE, CGT	Lundi 18 avril 2005

Documents	Auditions	Dates
L'avenir du secteur bancaire en France à moyen terme	Mc KINSEY Jean-Christophe MIESZALA Directeur associé Jean-Luc FRANÇOIS Directeur associé	Vendredi 22 avril 2005
La Banque, industrie lourde et de pointe	BNP – Paribas M. GOUËZEL Directeur des systèmes d'information	Mercredi 27 avril 2005
Banques françaises	STANDARD AND POORS Jeanne-Françoise de POLIGNAC Directeur Général France Bernard de LONGEVIALLE Directeur groupe bancaire	Mercredi 27 avril 2005
Voies et moyens de la construction bancaire européenne	MONETA ASSET MANAGEMENT Romain BURNAND Directeur général	Vendredi 20 mai 2005
Banking System Outlook-France	MOODY'S France Jean-Luc LEPREUX	Vendredi 20 mai 2005
Les enjeux européens	Représentation permanente de la France auprès de l'Union européenne Alban AUCOIN Conseiller financier	Lundi 30 mai 2005
Les enjeux de l'industrie bancaire en Europe	FITCH FRANCE Alison LE BRAS Managing Director Eric DUPONT Directeur senior pour les institutions financières	Jeudi 9 juin 2005
Les Français face aux banques - Quelques repères pour discussion	OGILVY et MATHER Natalie RASTOIN Directeur général Elie SICSIC	Lundi 27 juin 2005

N.B. Les documents référencés ci-dessus ainsi que d'autres documents remis au Comité de pilotage dans le cadre de ses travaux sont disponibles sur le site du CCSF : <http://www.ccsfin.fr>.

Glossaire des abréviations

Abréviations	Libellés
ABE	Association bancaire pour l'euro
ACAM	Autorité de contrôle des assurances et des mutuelles
ADIE	Association pour le droit à l'initiative économique
AFB	Association française des banques
AFEI	Association française des entreprises d'investissement
AFIC	Association française des investisseurs en capital
AMF	Autorité des marchés financiers
APEC	Agence pour l'emploi des cadres
APU	Administrations publiques
ASF	Association française des sociétés financières
BCE	Banque centrale européenne
BFI	Banque de finance et d'investissement
BMTN	Bons à moyen terme négociables
BRI	Banque des règlements internationaux
CDO	<i>Collateralized debt Obligations</i>
CEBS	<i>Committee of European Banking Supervisors</i> (Comité européen des superviseurs bancaires)
CEIOPS	<i>Committee of European Insurance and Occupational Pensions Supervisors</i> (Comité européen des contrôleurs de l'assurance et des retraites professionnelles)
CESR	<i>Committee of European Securities Regulators</i> (Comité européen des régulateurs de marchés de valeurs mobilières)
CESU	Chèque emploi service universel
CFONB	Comité français d'organisation et de normalisation bancaires
CPPP	Contrats de partenariats public-privé
CRBF	Comité de la réglementation bancaire et financière
CRD	<i>Capital requirements directive</i> (Directive sur l'adéquation des fonds propres)
CSBS	<i>Conference of State bank Supervisors</i>
DRIRE	Directions régionales de l'industrie, de la recherche et de l'environnement

EMN	<i>European microfinance network</i> (Réseau européen de microfinance)
EPC	<i>European Payments Council</i> (Conseil européen des paiements)
FBF	Fédération bancaire française
FCPI	Fonds communs de placement dans l'innovation
FCPR	Fonds commun de placement à risques
FICP	Fichier national des incidents de remboursement des crédits aux particuliers
FIN USE	Forum des experts des services financiers
FMI	Fonds monétaire international
FRBG	Fonds pour risques bancaires généraux
GAFI	Groupe d'action financière
IFRS	<i>International Financial Reporting Standards</i> (Nouvelles normes comptables)
IRB	Internal ratings based
LBO	<i>Leverage Buy-out</i> (Acquisition financée par recours à l'endettement)
M. & A	<i>Mergers and acquisitions</i> (Fusions et acquisitions)
MiFID	Directive sur le marché des instruments financiers et les services d'investissement
MRH	Assurance multirisque habitation
NIF	Nouveaux instruments financiers
NLF	<i>New legal framework</i> (Nouveau cadre juridique pour les paiements dans le marché intérieur)
PASF	Plan d'action des services financiers
PNS	<i>Paris Net Settement</i> (Système de paiement net de montants élevés)
RCB	Réseau Carte bancaire
ROE	<i>Return on equity</i> (Rentabilité des fonds propres)
SEBC	Système européen de banques centrales
SEPA	<i>Single Euro payments area</i> (Espace unique de paiement en euros)
SIAGI	Société interprofessionnelle artisanale de garantie
SIT	Système interbancaire de télétraitement
STET	Société de Systèmes technologiques d'échange et de traitement
SUIR	Société unipersonnelle d'investissement à risque
SVT	Spécialiste en valeurs du Trésor
TBF	Transferts Banque de France
TIP	Titres interbancaires de paiement

Table des matières

Préface du Ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie	3
Mandat du ministre	7
Lettre de mission du CCSF	11
Composition du comité de pilotage	13
Introduction	17
 Première partie	
La banque, un agent économique de premier plan	19
1. Une industrie en mutation permanente	22
a. Quelques ordres de grandeur sur le secteur bancaire français et ses concurrents européens	22
b. Une nécessaire rentabilité	28
c. Des métiers bancaires de plus en plus différenciés	32
d. Une concurrence mondiale de plus en plus intense	33
e. Un marché bancaire européen destiné à être recomposé	33
f. La banque, une industrie de pointe	36
2. L'organisation industrielle du secteur bancaire	40
a. La restructuration du secteur au cours des vingt dernières années	40
b. Les nouveaux métiers bancaires	46
c. Emplois et qualifications	49
d. L'organisation du tissu industriel	53
e. L'interbancaire et la sécurité des échanges	55
3. Les services rendus à la société	57
a. Le rôle des banques dans l'économie	57
b. Le financement des entreprises	61
c. Les banques et l'investissement	69
4. Les services rendus aux particuliers	77
a. La bancarisation et l'accès aux moyens de paiement	77
b. Le financement de la consommation et de l'investissement immobilier des particuliers	80
c. L'accès aux produits financiers et la diversification des activités bancaires	83
d. L'épargne réglementée	84

5. Un service sécurisé	85
a. La solidité des banques, un bien public de base	86
b. L'amortissement des chocs macroéconomiques	91
c. La protection des clients	92
Conclusion de la première partie	95

Deuxième partie

Les défis à relever	97
1. Le changement d'échelle : l'Europe et le monde	100
a. La concurrence à l'échelle mondiale	100
b. Les réorganisations bancaires en Europe	105
c. La stratégie internationale des banques françaises	107
d. L'internationalisation de l'environnement réglementaire	109
2. La transformation continue des risques	115
a. Les risques sont mieux maîtrisés	116
b. Les risques bancaires dépendent, pour partie, de l'environnement de l'activité bancaire	117
c. De nouveaux risques bancaires apparaissent	118
d. La stabilité financière et le transfert de risque	120
3. Les enjeux de la relation client	122
a. La recherche d'une nouvelle relation bancaire avec les particuliers	123
b. Le devoir de conseil et le risque de commercialisation abusive	129
c. Le marketing bancaire	132
d. L'enjeu de marque	133
4. Les enjeux du modèle économique	135
a. Les exigences de rentabilité durable des fonds propres	135
b. L'équilibre des bilans	137
c. Le devenir des marges bancaires	138
d. Les relais de croissance	140
e. La compétitivité de la place française face à la concurrence mondiale	141
5. La nécessaire adaptation de l'offre et des structures	143
a. La nécessité d'un espace concurrentiel sain	144
b. L'adaptation de l'offre	145
c. L'outil industriel	149
d. L'organisation industrielle	152
6. La consolidation du pacte social	157
a. Les salariés et l'emploi	158
b. Actionnaires ou sociétaires ?	160
c. Exclusion bancaire et inclusion financière	162
d. Le financement des TPE et PME	166
e. Le financement des entreprises en création	167
f. Le partenariat avec les grandes entreprises	169

Conclusion	171
Annexes	175
Annexe n° 1	
Liste des personnalités auditionnées	177
Annexe n° 2	
Liste de documents remis lors des auditions	181
Glossaire des abréviations	183

Sommaire

Les défis de l'industrie bancaire

Synthèse	5
I. La banque, une industrie en permanente mutation	6
II. Les défis à relever	7

Challenges facing the banking industry

Executive summary	15
I. Banking: a constantly evolving industry	16
II. The challenges ahead	17

Les défis de l'industrie bancaire

Synthèse

Rapport réalisé sous l'égide du Comité consultatif du secteur (CCSF) financier par un Comité de pilotage présidé par

Olivier PASTRÉ

Professeur à l'Université de Paris VIII

Rapporteurs

Christine BARDINET

Secrétariat général du CCSF

Xavier PAYET

Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie

Direction générale du Trésor et de la Politique économique

L'objectif de ce rapport est d'éclairer les défis qu'aura à relever l'industrie bancaire française à l'horizon des dix prochaines années. Les travaux ont débuté en mars 2005 et le rapport a été remis au Président du CCSF le 15 février 2006. La relative brièveté de cette mission a dicté l'organisation des travaux. N'ayant pas la possibilité de procéder ou de faire procéder à des recherches académiques originales, nous avons compensé ce handicap en réunissant le groupe de travail à de nombreuses reprises (cinquante séances au total) et nous avons décidé de procéder à l'audition de l'ensemble des acteurs susceptibles, à nos yeux, d'éclairer notre réflexion. Trente-neuf auditions ont ainsi eu lieu, avec un souci permanent d'éclairer notre réflexion par des regards aussi divers et complémentaires que possible (comme en témoigne la liste des personnalités auditionnées qui figure en annexe 1 du rapport).

Par souci de méthode autant que de clarté, nous avons choisi d'organiser la présentation des conclusions des travaux en commençant

par une présentation du rôle que joue en France cette industrie finalement mal connue qu'est la banque (cf. § I). C'est sur la base de cette présentation aussi exhaustive et analytique que faire se peut (ce qui constitue, en soi, une première) qu'il nous a paru possible d'éclairer les défis que cette industrie va devoir relever au cours de la prochaine décennie (cf. § II).

I. La banque, une industrie en permanente mutation

La banque n'est pas une industrie comme les autres. L'importance du cadre réglementaire, l'absence presque complète de brevets protégeant l'innovation, la multiplicité des produits joints ou complexes, l'importance des effets externes sur le reste de l'économie interdisent d'utiliser tels quels les instruments traditionnels de l'analyse économique pour mettre en perspective la dynamique de cette industrie. Par ailleurs, et ceci constitue une des principales conclusions de nos travaux, la banque n'existe plus aujourd'hui au sens où on l'entendait il y a à peine plus de dix ans. Les banques, et les banques françaises en particulier, se sont considérablement réorganisées, informatisées, diversifiées et internationalisées, donnant ainsi naissance à des entreprises qu'il faut, aujourd'hui, examiner avec un regard neuf.

Les profondes mutations qu'ont connues les différents métiers bancaires sont probablement à l'origine de nombreux faux débats touchant à l'activité de cette industrie. Le meilleur moyen de limiter ces incompréhensions consiste en l'énoncé de données incontestables qui permettent de mieux mesurer le rôle des banques comme acteur de premier plan de la croissance économique.

N'oublions pas que :

- les trois premières banques françaises se classent parmi les vingt-cinq plus grandes banques du monde (selon les critères de taille des bilans, fonds propres *Tier One*, capitalisation boursière) ;
- sur un certain nombre de marchés (comme les dérivés actions...) une ou plusieurs banques françaises figurent parmi les leaders mondiaux ;
- la banque est une industrie de main-d'œuvre. Les banques françaises (hors La Poste) représentaient, fin 2003, 419 000 emplois directs et près de 200 000 emplois indirects, soit 2,5 % de la population active, faisant de cette industrie le premier employeur privé ;
- non seulement cette industrie ne s'est pas révélée être la « sidérurgie de demain » comme le redoutait le rapport Nora-Minc en 1978, mais elle a réussi à créer des emplois en réorganisant sa pyramide des âges (la part des salariés de moins de trente ans a augmenté de six points de pourcentage entre 2000 et 2003), en élevant son niveau de qualification (plus de 30 % des personnels sont recrutés à « Bac + 4 et plus »), ces résultats étant obtenus en assurant un effort de formation (4 % de la masse salariale) qui n'a pas d'équivalent dans les autres industries ;
- les banques françaises ont vu leur coefficient d'exploitation baisser de 9 % entre 1997 et 2005, preuve de la poursuite continue de leurs efforts de modernisation.

Ces efforts ont permis aux banques françaises de continuer à jouer un rôle moteur dans le financement de l'économie et, donc, dans la croissance et la création d'emplois. Sans nier que des évolutions soient possibles dans ce domaine (cf. § II), force est de constater que le secteur bancaire reste l'acteur principal du financement de l'économie en France, soit par le biais des crédits, soit en tant qu'intermédiaire entre les agents non financiers et les marchés. Cela concerne aussi bien les entreprises que les particuliers et participe de la spécificité du modèle financier d'Europe continentale.

Ce qui est moins souvent souligné, c'est le caractère de plus en plus industriel et de plus en plus technologique de la plupart des métiers bancaires. Industrie de main-d'œuvre et de proximité, la banque est aussi une industrie de haute technologie. Pour ne prendre qu'un exemple, la profession gère ainsi plus de 14 milliards d'opérations de paiement interbancaire par an. Les budgets technologiques des banques représentent depuis plus de dix ans, près de 15 % de leurs frais généraux et 20 % des dépenses de services informatiques réalisées en France, soit presque l'équivalent du reste de l'industrie française.

Les banques françaises s'impliquent massivement dans la création de valeur et dans la satisfaction des besoins de leurs différentes clientèles. Elles sont, par ailleurs, financièrement solides et donc capables de faire face aux exigences sans cesse croissantes de sécurité financière, ce qui constitue un bien public dont il convient de ne pas sous-estimer l'importance.

Cela posé, l'ampleur des défis que l'industrie bancaire française a à affronter à l'horizon d'une décennie est telle que la poursuite des investissements et de la modernisation du secteur constitue à ce jour, plus que jamais, « une impérieuse nécessité ».

II. Les défis à relever

Le groupe de travail a essayé de balayer l'ensemble des problèmes que l'industrie bancaire française aura à affronter à l'horizon d'une décennie, excluant à cet horizon toute rupture économique et sociale majeure. De ce balayage qui s'est voulu le plus large possible sont ressorties à la fois des certitudes et certaines interrogations.

A. Au rang des certitudes, il convient de distinguer celles d'ordre stratégique et celles d'ordre plus opérationnel

Les certitudes d'ordre stratégique sont au nombre de quatre

1) *La concurrence bancaire va s'intensifier et devra s'exercer de manière loyale*

La scène concurrentielle est désormais, pour la plupart des métiers bancaires, mondiale. Il est ainsi parfaitement envisageable que, comme la scène

boursière (sur le devant de laquelle Euronext se trouve aujourd'hui menacée dans son projet d'européanisation), la scène bancaire européenne soit également, à l'horizon de dix ans, très profondément recomposée, avec l'émergence d'une petite dizaine de « *leaders* » de taille mondiale et la marginalisation des autres banques, devenant définitivement des banques « locales ». Sur la scène mondiale, de nombreuses industries bancaires se sont résolument mises en ordre de combat. Toutes les industries bancaires des pays développés (à l'exception peut-être de l'Allemagne et, à un moindre degré, de l'Italie et du Japon) se sont restructurées sur le plan national. Par rapport à ces concurrents, l'industrie bancaire française paraît bien armée, bien qu'elle paraisse en retard sur le plan de la taille par rapport aux « *majors* » bancaires américaines et, au plan de la rentabilité, par rapport aux banques américaines, anglaises et espagnoles. Toute baisse de la rentabilité des banques françaises doit donc, pour l'avenir, être considérée comme un facteur de fragilité concurrentielle et une menace pour le maintien de centres de décision essentiels pour notre économie sur le territoire national.

Cette concurrence pose plusieurs questions : celles du cadre juridique d'exercice de la profession, de son environnement fiscal (au sens large), des spécificités qui peuvent demeurer sur certains marchés comme celui de la banque de détail avec, par exemple, la traditionnelle gratuité des chèques ou l'épargne réglementée.

Cette concurrence se jouera en effet, pour les banques françaises, sur le marché mondial, mais aussi, en particulier, pour les métiers de banque de détail, sur le marché national. Dans ce domaine, il est impératif que les conditions d'une concurrence effective et loyale soient en permanence respectées.

2) L'industrie bancaire est soumise à une refonte, sans précédent historique, de son cadre réglementaire

Les nouvelles normes comptables (normes IFRS) et prudentielles (Bâle II) dont l'arrivée est quasi simultanée vont durablement affecter les conditions d'exercice de l'industrie bancaire. Ces nouvelles normes ont donné lieu à d'intenses négociations, et parfois, notamment pour les normes comptables, à d'importantes controverses. Elles représentent des investissements colossaux pour les banques et amèneront, sans nul doute, des évolutions majeures. Les normes IFRS généralisent une approche de marché de l'activité bancaire, y compris pour le crédit, qui peut paraître difficilement compatible avec la tradition française du crédit à taux fixe. Le nouveau ratio de solvabilité, quant à lui, renforce le pilotage par les risques et peut conduire à favoriser les activités peu risquées (par exemple le prêt aux particuliers) par rapport aux activités plus risquées (le prêt à certaines catégories d'entreprises). D'une manière générale, l'impact de ces nouvelles réglementations sur le comportement des acteurs financiers, notamment par rapport au cycle économique, reste à préciser. Ces dispositifs réglementaires ne sont pas, à ce stade, arrêtés de manière définitive. Tout en conservant l'objectif d'une plus grande sécurité financière, il convient de profiter des marges de liberté encore disponibles pour éviter que ces réformes pénalisent les banques en général et les banques d'Europe continentale en particulier.

3) *La dimension européenne ne constitue plus un défi pour de nombreux métiers bancaires, de même que pour de nombreuses réglementations. Elle constitue, dès aujourd'hui, une réalité et, à bien des égards, une chance pour les banques françaises*

L'écrasante majorité des règles de fonctionnement bancaire dépendent ainsi désormais d'un cadre européen. La convergence des normes et des pratiques des superviseurs est un enjeu quotidien pour des banques dont l'activité est de plus en plus transfrontalière, même si le marché intérieur européen a progressé plus vite pour les activités de marché que pour la banque de détail. Cela s'avère être un atout en termes d'harmonisation des pratiques, mais constitue une sévère limitation quant à la possibilité de faire jouer, au plan de la réglementation nationale, la clause d'« exception culturelle ».

4) *À un niveau plus microéconomique, il n'existe pas de modèle bancaire unique de développement*

Des banques aux profils organisationnels très différents continueront donc à coexister. Cela est vrai aussi bien en matière de structure juridique qu'en matière d'articulation des différents métiers bancaires.

Dans ce domaine, il convient de reconnaître la spécificité des différents métiers bancaires et la nécessité d'adapter les réglementations à chaque type de métier.

L'absence de modèle bancaire unique n'est pas contradictoire, bien au contraire, avec le maintien de particularismes bancaires nationaux. Il convient, à cet égard, d'affirmer la relative spécificité des comportements des banques d'Europe continentale et de tenir compte de ces spécificités, aussi bien dans le cadre du processus d'harmonisation de la réglementation bancaire européenne que dans celui de la mise en œuvre des normes IFRS et de Bâle II.

Les certitudes d'ordre plus opérationnel sont au nombre de six

1) *L'information concernant l'industrie bancaire doit impérativement être améliorée*

Cela concerne au premier chef l'information permettant d'analyser la banque d'aujourd'hui. La banque a changé. Les instruments de son analyse doivent changer aussi. L'hétérogénéité croissante des métiers bancaires nécessite ainsi des analyses plus fines. Cette amélioration de l'information concerne sa production, mais aussi sa diffusion, une meilleure diffusion permettant d'assurer une meilleure analyse et, donc, une plus grande transparence.

Mais l'harmonisation de l'information doit aussi contribuer à une amélioration de l'image de la banque. L'image des banques n'est pas bonne en France ou, en tout cas, n'est pas, sur bien des sujets, le reflet de la réalité. Ceci obscurcit et biaise de nombreux débats, dont certains présentent une importance stratégique. Des efforts doivent donc être faits dans ce domaine, tant par la profession que par les autres agents économiques concernés (pouvoirs publics, médias...)

2) Les risques bancaires, bien que mieux gérés et mieux contrôlés que par le passé, n'ont pas disparu

Il convient tout d'abord de saluer les efforts qui ont été consentis, tant par les banques que par leurs autorités de tutelle, afin de mieux connaître et de mieux maîtriser les risques bancaires. Ceci posé, des risques qui existaient déjà ont pris une importance accrue. Ainsi en est-il, par exemple, du risque opérationnel, mais aussi des dérives révélées à l'occasion des crises qui ont directement mis en cause la gouvernance d'entreprise (Enron, Worldcom, Parmalat...), de même que de la responsabilité des concepteurs ou des commercialisateurs de produits financiers (Bénéfic...). En outre, de nouveaux risques sont apparus. Ainsi en est-il de certains risques de criminalité informatique auxquels les banques sont soumises plus que tout autre agent économique, dont l'ampleur va croissante et dont la maîtrise ne s'opère que de manière progressive. Enfin, la diffusion des risques bancaires au-delà du secteur, jusques et y compris aux ménages qui n'ont pas conscience de tels risques (*via* notamment le développement exponentiel des dérivés de crédit) constitue un défi dont il apparaît au groupe de travail qu'il serait hasardeux de le minimiser. Compte tenu des progrès réalisés dans le passé en matière de contrôle des risques bancaires, il n'y a pas lieu de céder, à ce stade, à un quelconque alarmisme. Un meilleur contrôle des risques passant par une meilleure connaissance de ceux-ci, l'amélioration de l'information ainsi qu'une vigilance soutenue se doivent d'être, dans ce domaine, recommandés.

3) L'Europe des moyens de paiement constitue un enjeu majeur pour l'industrie bancaire française

Aucun des métiers bancaires n'est condamné à terme ou, au contraire, destiné à dominer les autres. Tout au plus peut-on considérer que la rentabilité actuelle de la banque de détail est susceptible d'être, à terme, remise en cause sous le double effet de la pression des consommateurs et de l'intensification de la concurrence. Parmi les différents métiers bancaires, il en est toutefois un qui occupe une place très importante dans l'équilibre d'exploitation des banques françaises, et dont l'avenir paraît, pour elles, incertain. Il s'agit de la gestion des moyens de paiement qui représente, en moyenne, plus de 10 % du produit net bancaire (PNB). Sur ce marché, les banques françaises ont, grâce à l'interbancaire, longtemps bénéficié d'une supériorité technologique et d'un avantage concurrentiel incontestables, offrant à leurs clients des conditions de sécurité et de confort d'utilisation inégalées. Les mutations, notamment réglementaires, en cours au niveau communautaire semblent toutefois susceptibles de remettre en cause, à très court terme, cet avantage comparatif. Les grands réseaux internationaux (Visa et Mastercard), de même que certains opérateurs non bancaires (comme les opérateurs de télécoms), sont susceptibles de menacer les positions acquises dans ce domaine. La définition d'une stratégie européenne clairement identifiée et la recherche d'une complémentarité entre le dispositif français et les systèmes internationaux paraissent indispensables. Dans ce cadre, se devront aussi d'être abordés le devenir des solutions de paiement nouvelles (telles que le porte-monnaie électronique ou les paiements par téléphones mobiles), de même que certaines pratiques ou dispositions réglementaires (gratuité du chèque, attribution du monopole de

l'émission et de la gestion des moyens de paiement aux banques) afin d'éviter, notamment, que certains intervenants puissent opérer dans ce secteur sans offrir aux utilisateurs les mêmes garanties de sécurité que les banques. Il va de soi que le problème ne se pose pas dans les mêmes termes selon les différents types de paiement (du micropaiement au paiement interentreprises). Des solutions adaptées à chaque type de paiement se doivent donc d'être définies au cas par cas. Un point commun n'en demeure pas moins : il est urgent de définir des objectifs communs de qualité de service et de sécurité, et de les promouvoir au niveau européen.

4) Le financement de certaines catégories d'entreprises peut et doit être amélioré

Globalement, les relations « banques-entreprises » se sont significativement améliorées au cours des vingt dernières années. Les banques ont diversifié leur offre et ont formé leur personnel pour mieux répondre à une clientèle d'entreprise devenue plus exigeante. Cette amélioration globale ne doit pas masquer toutefois les difficultés que rencontrent certaines catégories d'entreprises pour obtenir un financement. La solution à ce problème passe par la poursuite de la formation du personnel bancaire (pas seulement commercial) mais aussi par l'aménagement du cadre réglementaire pour que les banques françaises ne soient pas dissuadées d'accompagner financièrement les catégories d'entreprises les plus risquées sur le plan bancaire. Il en va ainsi notamment des risques juridiques (jurisprudence sur le soutien abusif, qui vient d'ailleurs d'être largement réformée par la loi), du taux de l'usure (abrogé, pour l'essentiel, pour les PME par les lois du 1^{er} août 2003 et du 2 août 2005), aussi bien que du droit des sûretés (réformé par l'ordonnance du 22 mars 2006). Les dispositifs publics d'accompagnement, type Sofaris, doivent, par ailleurs, continuer à s'adapter aux évolutions des besoins.

5) Les relations des banques avec les consommateurs doivent être clarifiées et élargies

La demande sociale est de plus en plus forte vis-à-vis des banques. Les Français ont encore parfois du mal à concevoir leurs banques, comme une entreprise commerciale : il est vrai qu'il s'agissait encore il y a quelques années de quasi-services publics. La question de la tarification est ainsi au cœur des débats.

Dans ce domaine, la transparence constitue une priorité absolue. Les conseils à la clientèle doivent être donnés de manière toujours plus professionnelle (dans le prolongement des recommandations du rapport Delmas-Marsalet) et les tarifs doivent être rendus toujours plus lisibles (le récapitulatif périodique des frais constituant, dans ce domaine, une piste qu'il convient de continuer à creuser).

De ce point de vue, les plans d'action adoptés dans le cadre du CCSF à l'automne 2004 et en janvier 2006 constituent des avancées décisives pour les relations banques-clients et la lutte contre l'exclusion bancaire.

En effet, le problème de l'exclusion bancaire se doit d'être abordé sans détours. Ce problème ne se limite plus aujourd'hui, compte tenu de la crise économique, au seul problème de l'accessibilité des plus démunis aux services bancaires minima. La solution passe par une définition plus précise

de ce que devrait être, non pas seulement l'exclusion, mais aussi l'inclusion bancaire (y compris, avec toute la prudence nécessaire, en matière de crédit), et par la reconnaissance du fait que les banques ne peuvent, à elles seules, prendre en charge la lutte contre l'exclusion sociale, et par la définition de solutions pratiques en étroite concertation avec les associations représentant les différentes clientèles. Dans ce domaine, le débat sur le fichier positif ne doit pas être considéré comme définitivement clos et se devrait d'être rouvert si le besoin s'en faisait sentir.

6) *La valorisation du capital humain dans la banque doit être poursuivie*

Les banques françaises ont opéré leur modernisation sans « casse sociale », comme cela s'est produit dans d'autres industries, et ont modernisé leurs politiques sociales sur bien des points. Cet effort doit être maintenu en donnant la priorité à la gestion prévisionnelle des effectifs (qui a souvent trop tardé à être mise en œuvre), au développement des formations, qualifiantes et non de simple adaptation, ainsi qu'à une réflexion plus poussée sur l'employabilité des « seniors ».

B. Au rang, maintenant, des incertitudes figurent des défis que les banques françaises ont à relever et pour lesquels, soit aucune certitude n'a émergé des travaux de notre groupe, soit à propos desquels des points de vue divergents se sont fait jour quant aux solutions à retenir.

Ces incertitudes, relatives bien sûr, sont au nombre de quatre

1) *L'endettement des ménages*

Si les ménages français sont, comparativement à d'autres pays, relativement peu endettés et l'on voit bien l'effet positif que pourrait jouer une hausse du taux d'endettement sur la consommation des ménages, la montée du surendettement oblige à une extrême prudence dans ce domaine. Une amélioration des dispositifs de prévention et de gestion du surendettement semble ainsi devoir accompagner tout encouragement donné par les pouvoirs publics en faveur de l'endettement des ménages français. Il convient par ailleurs de mieux mesurer les effets que pourrait avoir un développement rapide des crédits à taux variables, aussi bien sur l'équilibre de bilan des banques qui s'en trouverait amélioré, que sur l'évolution des charges de remboursement des ménages qui seraient amenées à fluctuer et à être ainsi mieux maîtrisées.

2) *Le devenir de l'épargne réglementée*

Ce sujet dépasse très largement le thème des travaux de notre groupe. Certains membres du groupe ont toutefois considéré que, de ce devenir, dépendaient, pour partie au moins, les conditions d'exercice de la concurrence sur le marché bancaire national. Dans ce domaine, le groupe a tenu à souligner l'importance des contraintes qui pesaient sur le maintien, dans sa

configuration actuelle, de ce type d'épargne dans le cadre d'une intégration bancaire européenne plus poussée. La solution, pourrait, notamment, passer par un élargissement progressif des zones de concurrence sur ce type de produit de même que par une diminution, progressive elle aussi, du poids relatif de ce type d'épargne, sans abandon des missions d'intérêt collectif auxquelles l'affectation de ce type d'épargne correspond.

3) *L'internationalisation de la production bancaire*

Les banques françaises ont assez largement externalisé leur production (en matière de services informatiques notamment), mais l'ont très peu délocalisée. Elles paraissent, dans ce domaine, très en retrait par rapport à leurs concurrentes étrangères. Sur ce thème extrêmement sensible, il convient de reconnaître que l'avenir dépendra pour partie de l'intensité de la pression concurrentielle qui s'exercera sur l'industrie bancaire nationale. Il convient par ailleurs de noter que les mouvements de délocalisation de certains segments de l'activité bancaire se sont heurtés à des difficultés qu'il faut examiner en détail pour en tirer les enseignements. Il convient enfin de ne pas se masquer l'existence d'un tel problème et d'en examiner les solutions dans le cadre de la concertation la plus large possible.

4) *L'harmonisation réglementaire européenne*

Les conditions d'exercice de la profession bancaire sont aujourd'hui largement harmonisées en Europe. Sur la base du passeport européen et de la reconnaissance mutuelle de la supervision, une banque agréée dans un État-membre de l'Union européenne peut exercer dans tout le reste de l'Union. Mais l'harmonisation est beaucoup moins avancée en matière de produits, notamment dans la banque de détail. L'absence de marché intérieur des services financiers de détail est parfois considérée comme l'un des principaux obstacles aux rapprochements bancaires transfrontaliers qui verraient émerger des « champions européens » capables de faire jeu égal avec les géants américains. Elle prive aussi les consommateurs d'une concurrence accrue qui jouerait en leur faveur.

Mais la méthode nécessaire pour parvenir à développer ce marché intérieur fait débat : faut-il s'en remettre au seul droit du pays du prestataire de service (« droit du pays d'origine »), au risque de créer des distorsions de concurrence et de laisser au consommateur la charge de comparer des offres fondées sur des bases juridiques et des pratiques différentes ? Faut-il au contraire rechercher une harmonisation totale des produits pour faciliter les comparaisons, au risque de négociations quasi impossibles à Bruxelles ? Peut-on trouver une voie médiane au travers d'une harmonisation portant sur les points essentiels ? Ces choix ne sont pas indifférents pour les banques françaises, qui sont bien placées pour se lancer dans la bataille européenne, mais peuvent être désavantagées par un droit national en moyenne plus protecteur des consommateurs que celui de leurs rivales, ce qui les handicaperait si le droit du pays d'origine devait s'imposer.

Autre enjeu européen fondamental : celui de la supervision, les grandes banques européennes ayant toutes, aujourd'hui, une activité transfrontalière. Mais leurs superviseurs sont nationaux, ce qui se traduit à la fois par des lourdeurs administratives et par des divergences d'application

des normes prudentielles qui peuvent avoir un impact non négligeable sur leur compétitivité, ou leurs choix de localisation d'activité.

Le débat sur la mise en place d'un « superviseur européen » est donc soulevé par certains, notamment dans la perspective de la mise en œuvre de Bâle II qui donnera davantage de poids encore aux choix des superviseurs.

Un superviseur européen unique relève, aujourd'hui au moins de l'utopie : au-delà des quelques grandes banques transeuropéennes, il demeure, et demeurera toujours de nombreux acteurs nationaux. Par ailleurs, tant que les marchés nationaux conserveront leurs spécificités, l'efficacité de la supervision plaide en faveur du maintien d'une approche décentralisée. À terme, la question d'une organisation de type « système européen de banques centrales », associant décentralisation et coordination, pourra se poser. Mais dans l'immédiat, l'enjeu essentiel est la transparence et la convergence des pratiques de supervision.

De puissants mécanismes ont été au demeurant déjà mis en place à cet effet, avec le processus dit « Lamfalussy ». Les travaux du CESB doivent permettre de mettre en place des « *reportings* communs » et de développer une « culture européenne de supervision », susceptibles de répondre à la demande, légitime, des banques transfrontalières et de limiter les arbitrages réglementaires. Mais dans l'état actuel des choses, le risque de « concurrence réglementaire » ou de « moins-disant » en matière de supervision est réel et peut se traduire par des désavantages compétitifs de court terme pour les banques localisées dans des pays à supervision forte, comme la France, voire par des choix de localisation d'activités. L'enjeu de la réussite du processus « Lamfalussy » est donc fondamental, à la fois pour les banques et pour les économies dans lesquelles elles interviennent.

* * *

En guise de conclusion, notre groupe de travail a souhaité mettre en exergue un certain nombre d'enseignements tirés de ses débats aussi bien que de ses auditions.

Ces enseignements constituent la trame du rapport remis au président du CCSF et nous semblent essentiels à l'éclairage des défis que l'industrie bancaire française aura à relever à l'horizon de la décennie :

- les banques sont d'abord et avant tout des entreprises créatrices de richesses et d'emplois ;
- les banques françaises disposent d'atouts incontestables pour affronter la concurrence mondiale qui ne fera, à l'horizon de dix ans, que s'intensifier. Il convient, chaque fois que cela est possible, de renforcer la capacité compétitive de notre industrie bancaire nationale. Il est en contrepartie essentiel que celle-ci joue pleinement son rôle de poumon financier de la croissance, sans exclure personne de cette très souhaitable croissance. Il convient de donner ainsi aux banques françaises les moyens de leur indispensable citoyenneté.

Challenges facing the banking industry

Executive summary

Report drafted under the aegis of the Comité consultatif du secteur financier (CCSF, Advisory Committee on the financial sector) by a steering Committee presided over by

Olivier PASTRÉ

Professor at University of Paris 8

Rapporteurs

Christine BARDINET

CCSF General Secretariat

Xavier PAYET

Ministry of Economy, Finance and Industry

Treasury and Economic Policy General Directorate

The aim of this report is to shed some light on the challenges facing the French banking industry over the next ten years. Work on the report started in March 2005 and it was submitted to the Chairman of the *Comité consultatif du secteur financier* (CCSF) on 15 February 2006. The relatively short timespan of this assignment dictated how the work was organised. Given that we were not able to conduct or commission original academic research, we made up for this handicap by convening the Working Group on many occasions (50 sessions in all) and decided to organise hearings with all of the stakeholders who in our opinion seemed likely to enrich our deliberations. We thus conducted 39 hearings, our main concern being to gather points of view that were as varied and complementary as possible (as can be seen from the list of people interviewed featured in Appendix 1 of the report).

For methodological reasons as well as for clarity, we chose to structure the Working Group's findings starting with a presentation of the role of the banking industry in France, an industry which in fact is little known (see Part I). On the basis of this presentation, which is as exhaustive and analytical as possible (which in itself constitutes a first), it seemed possible to shed some light on the challenges facing the industry over the next decade (see Part II).

I. Banking: a constantly evolving industry

The banking industry is unlike other industries.

The substantial regulatory framework, the almost complete absence of patents protecting innovation, the proliferation of combined or complex products and the scale of external effects on the rest of the economy preclude using unmodified the traditional tools of economic analysis to obtain an overview of the dynamics of this industry. Moreover – and this constitutes one of the main findings of our work – the banking industry today no longer exists the way it was understood scarcely more than ten years ago. Banks, and French banks in particular, have substantially restructured, computerised and diversified, and have become more international, thus giving rise to companies that today must be viewed with new eyes.

The far-reaching changes that the different bank business lines have undergone are probably at the root of the many fallacious debates surrounding the industry's activities. The best way of countering these misconceptions is to present indisputable data that give a more accurate view of the role of banks as leading players in the creation of economic growth.

It should not be forgotten that

- The three foremost French banks rank among the 25 biggest in the world (according to the criteria of balance sheet size, Tier One capital and stock market capitalisation).
- On some markets, such as equity derivatives, one or more French banks figure among the world leaders.
- Banking is a labour-intensive industry. At end-2003, French banks (excluding the Post Office's *Banque Postale*) accounted for 419,000 direct jobs and nearly 200,000 indirect jobs, i. e. 2.5% of the total labour force, making this industry the biggest private-sector employer.
- Not only has this industry not turned out to be “the next steel industry” as was feared by the Nora-Minc report in 1978, but has also succeeded in creating jobs by shifting the age distribution of its employees (the proportion of employees under 30 increased by 6 percentage points between 2000 and 2003) and raising the skills level (more than 30% of staff are recruited with university degrees or higher). These results have been achieved while investing in training to the tune of 4% of the wage bill, a record unequalled in other industries.
- French banks saw their cost-to-income ratio drop by 9% between 1997 and 2005, evidence of their continuing efforts to modernise.

These efforts allowed French banks to continue to play a key role in financing the economy and therefore in fostering growth and job

creation. Without denying that there may be changes in this regard (see Part II), it has to be acknowledged that the banking sector remains the primary source of financing for the French economy, either through loans or as an intermediary between non-financial agents and the markets. This is true both for enterprises and private individuals and is one of the distinctive features of the continental European financial model.

What is less often highlighted is the increasingly industrial and technological nature of most banking business lines. As well as being a labour-intensive industry providing proximity services, banking is also a high-tech sector. To take just one example, the industry processes over 14 billion interbank payment transactions a year. Banks' IT budgets over the last ten years have represented nearly 15% of their overheads and 20% of total IT services expenditure in France, i. e. almost the equivalent of the rest of French industry.

French banks are hugely involved in value creation and the satisfaction of their different customer groups. They are, in addition, financially sound and therefore able to satisfy the constantly growing demands for financial security, which is a public good whose importance should not be underestimated.

That said, the scale of the challenges facing the French banking industry over the next decade mean that sustained investment in and modernisation of the sector are today more than ever an absolute necessity.

II. The challenges ahead

The Working Group tried to survey all of the problems facing the French banking industry over the next decade, bar any major economic or social turnaround in this period. This survey, which was intended to be as comprehensive as possible, yielded some definite findings and a number of questions.

A. Among the definite findings, those of a strategic nature and those of a more operational nature need to be distinguished

There are four definite findings of a strategic nature

1) *Competition between banks will intensify and must be conducted fairly*

The arena of competition for most banking business lines is now global. It is therefore perfectly possible that, as in the case of stock markets (at the forefront of which Euronext is currently threatened in its project of European expansion), over the next ten years the European banking scene will also be very substantially restructured, with the emergence of around ten world-class leaders and the marginalisation of other banks, which will henceforth become "local" banks. At a global level, many banking industries are resolutely on a battle footing. The banking industries of all the industrialised countries

(except, perhaps, Germany, and to a lesser degree, Japan) have restructured at a national level. Compared with its competitors, the French banking industry appears well-armed, even if it has some catching up to do with the major US banking groups in terms of size, and with US, UK and Spanish banks in terms of profitability. Any decline in the profitability of French banks should therefore be regarded in the future as a factor undermining competitiveness and a threat to keeping the crucial decision-making centres for our economy within France's borders.

This competition raises several questions regarding the legal framework within which the profession operates, the tax environment (in the widest sense), distinctive features that may persist on some markets such as retail banking with, for example, the tradition that cheques are free and the system of regulated savings.

Competition for French banks will be played out on the global market, but also, notably for retail banking business lines, on the domestic market. In this context, it is imperative that the conditions ensuring a genuine level playing field are constantly adhered to.

2) The banking industry is undergoing an unprecedented overhaul of its regulatory framework

The new accounting standards (International Financial Reporting Standards – IFRSs) and prudential standards (Basel II), the introduction of which is virtually simultaneous, will affect the framework within which the banking industry operates. These new standards have given rise to intense negotiations and sometimes, especially in the case of accounting standards, to serious disagreements. They entail colossal investment on the part of banks and will undoubtedly lead to major changes. The IFRSs introduce a market approach to banking activity across the board, including lending, which may seem difficult to reconcile with the French tradition of fixed rate loans. As regards the new solvency ratio, it reinforces risk-based management and may lead to encouraging less risky activities (loans to private customers, for example) relative to riskier activities (such as loans to certain types of companies). Overall, the impact of these new regulations on the behaviour of financial players, particularly in relation to the economic cycle, remains to be determined. These regulatory mechanisms have not, at this stage, been definitively formulated. While keeping in view the objective of enhanced financial security, advantage should be taken of the room for manoeuvre still available in order to prevent these reforms from penalising banks in general and continental European banks in particular.

3) The European dimension no longer constitutes a challenge for many banking business lines, nor for many regulations. It is now a reality and in many respects an opportunity for French banks.

The overwhelming majority of bank operating regulations are now governed by the European framework. The convergence of supervisory standards and practices is a daily issue for banks, whose activity is increasingly cross-border in nature, even if the single European market has progressed faster for market activities than for retail banking. This has proved to be an asset in terms of harmonising banking practices, but is a

severe limitation regarding the ability to invoke the “cultural exception” clause at the level of national regulation.

4) At a more microeconomic level, there is no single model of bank development

Banks with very different organisational profiles will continue to exist side by side. This is true both in terms of their legal structure and the way in which the different bank business lines are organised.

In this regard, the distinctive nature of the different banking business lines needs to be recognised, as does the need to adapt regulations for each type of business area.

The absence of a single banking model is not incompatible with the continued existence of national banking peculiarities – far from it. In this respect, it is important to affirm the relatively specific nature of the behaviour of continental European banks and to take account of these distinctive features, both in the context of the harmonisation of European banking regulation and the implementation of the IFRS and Basel II standards.

There are six definite findings of a more operational nature

1) It is vital that information regarding the banking industry should be improved

This relates above all to information enabling today’s banking sector to be analysed. The industry has changed, and the tools used to analyse it need to change accordingly. The increasing diversity of banking business lines also calls for more detailed analysis. This improvement of information concerns its production but also its dissemination, with better dissemination facilitating better analysis and therefore greater transparency.

The harmonisation of information must also contribute to an improvement in the banking industry’s image. The image of banks is not good in France, or at least, as far as many subjects are concerned, does not reflect the reality. This clouds and skews many issues, some of which are of strategic importance. Action must therefore be taken in this area, both by the industry and by the other economic agents concerned (public authorities, the media, etc.).

2) Banking risk, while being better managed and controlled than in the past, has not disappeared

First of all, the work undertaken both by banks themselves and their supervisory authorities to better understand and manage banking risks should be welcomed. That said, risks that already existed have taken on increasing significance. This is the case, for example, of operational risk, but also of the misconduct revealed by crises that directly implicated corporate governance (Enron, Worldcom, Parmalat, etc.), and likewise of the responsibility of companies that design and sell financial products, such as Bénéfic. In addition, new risks have appeared. These include certain IT crime risks to which banks are exposed more than any other economic agent, the scale of which is growing and which are only gradually being controlled. Lastly, the spread of banking risk beyond the sector to include households, which are unaware of such risks (notably through the exponential growth in credit

derivatives), is a challenge that in the Working Group's view it would be dangerous to underestimate. Given the progress made in terms of banking risk control in the past, there is no need to give way at this stage to any kind of alarmism. As enhanced risk control relies on better knowledge of the risks in question, improved information as well as sustained vigilance in this area are to be recommended.

3) The creation of a single euro payments area constitutes a major challenge for the French banking industry

None of the banking business lines are expected to disappear or, conversely, to dominate the others. At most, it may be feared that the current profitability of retail banking may eventually be undermined as a result of the combined effects of consumer pressure and keener competition. Among the different banking business lines, there is however one that occupies a very important place in the operating equilibrium of French banks, and whose future in relation to them appears uncertain the management of means of payment. This represents on average more than 10% of net banking income (NBI). Thanks to interbank co-operation, French banks have for a long time enjoyed technological superiority and an undisputed competitive advantage on this market, offering their customers unequalled security and ease of use. The changes, notably in the regulatory field, under way at the European level seem however likely, over the very short term, to threaten this comparative advantage. The major international payment card networks (Visa and Mastercard), as well as some non-bank operators (e. g. telecom operators) are likely to pose a threat to banks' positions in this area. The formulation of a clearly defined European strategy and efforts to make the French system and international systems complementary appear indispensable. In this context, the future of new forms of payment instrument (such as the electric purse and payments via mobile phone) will have to be addressed, as will certain regulatory practices and arrangements (free cheques, the assignment to banks of the monopoly on the issuance and management of means of payment) in order, notably, to prevent certain players from operating in the sector without giving users the same guarantees of security as banks. It is evident that the problem is not the same for all the different types of payment (from micropayment through to payments between enterprises). Appropriate solutions for each type of payment must therefore be identified on a case-by-case basis. However, one point is true for all of them it is essential that common objectives of quality of service and security be defined and promoted at the European level.

4) The financing of some types of enterprises can and should be improved

Overall, relations between banks and enterprises have improved significantly over the past 20 years. Banks have diversified the services they offer and have trained their staff to better meet the needs of increasingly exacting corporate customers. This general improvement should not, however, mask the difficulties encountered by some types of enterprises in obtaining financing. Addressing this problem requires further training of bank staff (and not only sales staff), but also the modification of the regulatory framework so that French banks are not deterred from giving

financial backing to the riskiest types of companies in banking terms. This is also true for legal risk (jurisprudence on “abusive support”, which has just been substantially reformed by law), the usury rate (essentially repealed for SMEs by Acts of 1 August 2003 and 2 August 2005), and the legislation on collateral (reformed by Order of 22 March 2006). Public financing mechanisms, such as Sofaris, must, moreover, continue to take account of the changing needs of enterprises.

5) Banks’relations with consumers must be clarified and broadened

The social demands placed on banks are increasingly great. French people still have difficulty regarding their banks as commercial enterprises. It is true that a few years ago they were still practically public service institutions. The question of banks’pricing is thus at the centre of discussions. In this regard, transparency continues to be the number one priority. Advice to customers must be given with ever more professionalism (in line with the recommendations of the Delmas-Marsalet report) and banks’prices must be made increasingly transparent (with a regular reminder of fees being an area that should continue to be explored).

From this point of view, the action plans adopted within the framework of the CCSF in autumn 2004 and January 2006 represent crucial advances for bank-customer relations and the combat against exclusion from banking services.

Indeed, the issue of exclusion from banking services needs to be tackled head on. Given the current economic climate, this problem is no longer confined to access to basic banking services by the poorest in society. Addressing it requires a clearer definition not only of *exclusion from*, but also of *inclusion in* banking services (including, with all the necessary caution, with regard to credit) ; recognition of the fact that banks alone cannot be responsible for combating social exclusion ; and the identification of practical solutions in close collaboration with organisations representing the different customer groups. In this area, the debate regarding the establishment of a positive credit register should not be regarded as closed, and should be reopened if it becomes necessary.

6) The development of human capital should be pursued

French banks have modernised without social disruption, unlike other industries, and have updated their labour relations policies in many areas. These efforts should be pursued, giving priority to the forward-looking management of staff (which has often been slow to be implemented), the development of training leading to the acquisition of skills and not merely designed to help employees adapt to a new post, and a more in-depth study of ways of employing older people.

B. Turning now to the uncertainties, these comprise challenges facing French banks regarding which either no definite conclusion emerged from the Group's work, or divergent opinions were expressed as to the solutions to be adopted

There are four of these, of course relative, uncertainties

1) Household debt

While, compared to other countries, the debt levels of French households are relatively low, and the positive effect that an increase in the debt ratio could have on household consumption is clear, the rise in overindebtedness calls for extreme prudence in this area. It is therefore evident that an improvement of the mechanisms for preventing and managing overindebtedness must go hand in hand with any encouragement given by the public authorities to households to increase their debt. It is also essential to better assess the impact that rapid growth in variable rate loans could have, both on banks' balance sheet positions, which would thereby be improved, and on the development of households' repayment costs, which would fluctuate and therefore be easier to manage.

2) The future of regulated savings

This issue goes well beyond the scope of the Working Group's remit. Some members of the Group, however, held the view that the framework governing competition on the national banking market hinges, at least in part, on the future of this area. In this regard, the Group was anxious to underline the substantial constraints that would weigh on the continuation in its present form of this type of saving in the context of deeper banking integration at the European level. This could be addressed, in particular, by gradually extending competition on this type of product and by a similarly gradual reduction in the relative share of this type of saving, without abandoning the public interest function this type of saving is designed to fulfil.

3) The internationalisation of banking production

French banks have outsourced their production fairly substantially (particularly their IT services), but have offshored activities very little. In this regard, they lag well behind their foreign competitors. On this very sensitive topic, it needs to be recognised that the future will partly depend on the intensity of the competitive pressures weighing on the French banking industry. It should also be noted that moves to offshore certain segments of banking activity have come up against difficulties that need to be examined in detail in order to draw appropriate conclusions. Lastly, the existence of this problem should not be ignored and solutions to it should be studied as part of a consultation process that is as broad as possible.

4) Harmonisation of European regulations

The framework within which the banking profession operates is substantially harmonised across Europe. On the basis of the European passport and the mutual recognition of national supervisors, a bank authorised in one EU

Member State may operate in the rest of the Union. But harmonisation is much less advanced as far as products are concerned, particularly in the retail banking area. The absence of a single market in retail financial services is sometimes regarded as one of the main obstacles to the cross-border bank mergers that would result in “European champions” capable of rivaling the US giants. It also deprives consumers of increased competition, which would be to their advantage.

However, the appropriate method for developing this single market is the subject of debate. Should the legislation of the country of the service provider alone be accepted (“law of the country of origin”), at the risk of distorting competition and of leaving it to the consumer to compare products based on different legal frameworks and practices? Or should we seek complete harmonisation of products in order to make real comparisons possible, at the risk of engaging in virtually impossible negotiations in Brussels? Can a middle way be found via harmonisation covering the essential areas? These choices are not a matter of indifference for French banks, which are well positioned to enter the European fray but may be disadvantaged by national legislation that on average gives more protection to consumers than that of their rivals. This would constitute a handicap for them should the law of the country of origin take precedence.

Another crucial European issue is that of supervision, given that all the major European banks now have cross-border activities. But their supervisors are national, which results both in administrative unwieldiness and divergent application of prudential standards. This may have a not insignificant impact on their competitiveness and their choices of location.

The question of a “European supervisor” has therefore been raised, particularly in the light of the implementation of Basel II, which will give even more weight to the decisions taken by supervisory authorities.

A European supervisor belongs, at least for the time being, to the realm of utopia alongside the few major pan-European banks, many national players remain and will remain. Moreover, as long as national markets retain their distinctive characteristics, ensuring the effectiveness of supervision argues for keeping a decentralised approach. Eventually, the possibility of an arrangement along the lines of the European System of Central Banks, combining decentralisation and co-ordination, may be looked at. But in the immediate future, the crucial issues are the transparency and convergence of supervisory practices.

Powerful mechanisms have in fact already been put in place to this end, with the so-called Lamfalussy process. The work of the CESB should make it possible to introduce “common reporting” and to develop a “European supervisory culture” capable of satisfying the legitimate demands of cross-border banks and limiting regulatory arbitrage. But as things stand now, the risks of “regulatory competition” and of a “lowest-bidder” approach in the area of supervision are real and may result in short-term competitive disadvantages for banks located in countries

with strong supervision such as France, or in decisions to offshore activities. The successful outcome of the Lamfalussy process is therefore of crucial importance, both for banks and the economies in which they operate.

* * *

By way of conclusion, our Working Group wished to highlight a number of findings drawn from its discussions as well as from its hearings.

These findings constitute the framework of the report submitted to the Chairman of the CCSF and appear to us essential to the clarification of the challenges facing the French banking industry over the next decade

- Banks are first and foremost enterprises that create wealth and jobs.
- French banks are unquestionably well-equipped to face the international competition which, over the next ten years, will only intensify. It is essential, wherever possible, to strengthen the competitiveness of our national banking industry. In return, it is indispensable that the sector fully plays its role as the financial engine of growth, from which no one should be excluded. French banks must therefore be given the means to perform their vital role in society.