

Sémantique

La banque n'existe plus : réflexions sur les métiers bancaires (I)

QU'Y A-T-IL DE COMPARABLE entre Citigroup et la Banque Martin Maurel? L'appellation de « banque » seulement. Rien d'autre. Dans ce cas extrême, l'évidence paraît aveuglante du fait de la disproportion des tailles. Mais si l'on considère des banques de taille comparable, les disparités subsistent. Qu'y a-t-il ainsi de comparable entre AIG, devenue une véritable banque d'investissement et

de gestion d'actifs, et la Caixa espagnole, dérivant les trois-quarts de ses revenus de la banque de proximité à destination des ménages? 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, était choses relativement faciles. Mais, alors même que la tendance régulatrice était à la « banalisation des statuts », jamais les banques n'ont été aussi peu « banales ». Pour essayer d'y voir plus clair, il est indispensable de « désosser » les « carcasses » bancaires contemporaines afin de redéfinir ce qu'est véritablement une banque en ce début de troisième millénaire.

Cette esquisse de redéfinition doit, entre autres, permettre de

Le concept de banque recouvre désormais des réalités très différentes. Pourtant, définir des critères qui permettent d'appréhender ce secteur dans toute sa diversité est une nécessité, qu'il s'agisse d'établir des bases statistiques, d'analyser la concurrence ou les résultats du secteur, ou encore d'organiser la régulation. Tentative pour caractériser des entités de plus en plus protéiformes.

mieux appréhender le type de régulation bancaire vers lequel on doit se diriger et de mieux définir la valorisation boursière des banques.

L'ENTRELACS DES TALENTS BANCAIRES

Commençons de manière normative par définir les métiers qu'une banque peut exercer aujourd'hui. Ces métiers sont, en première approximation, au nombre de huit : la banque de particuliers ; la banque d'entreprise ; les activités de marché ; la gestion d'actifs pour compte de tiers ; les activités de banque d'affaires ; la bancassurance ; les métiers de logistique (dont la gestion des moyens de paiement) ; la gestion de son propre bilan.

Première difficulté : certains de ces métiers se recoupent. Ainsi en est-il des métiers de banque de particuliers et de gestion d'actifs ; de ceux de la bancassurance, des activités de marché et de la banque de particuliers ; ou encore de la gestion actif/passif (gestion du bilan de la banque), de la banque d'entreprise et de la banque d'affaires. Nous avons choisi de donner une représentation graphique, aussi imparfaite soit-elle, de ces entrelacs de métiers (encadré 1). Cette

représentation graphique doit sûrement pouvoir être affinée, notamment en définissant plus précisément la nature exacte de chacun de ces métiers « purs ».

Si l'on veut franchir un pas de plus, il convient sur cette base d'opérer une partition des métiers bancaires. Cette partition peut s'opérer à nos yeux à six niveaux au moins :

1. Selon les clientèles (particuliers, entreprises ou risques souverains) ;
2. Selon la zone d'activité géographique (national ou international) ;
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 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).

Deuxième difficulté : certaines de ces partitions, ne se recoupent pas, mais s'enchevêtrent. Ainsi en est-il des partitions 3 et 4 de même que 3 et 6.

Sur ces bases, comment imaginer qu'un modèle unique de



JEAN-BAPTISTE BELLON
Analyste
Deutsche Bank



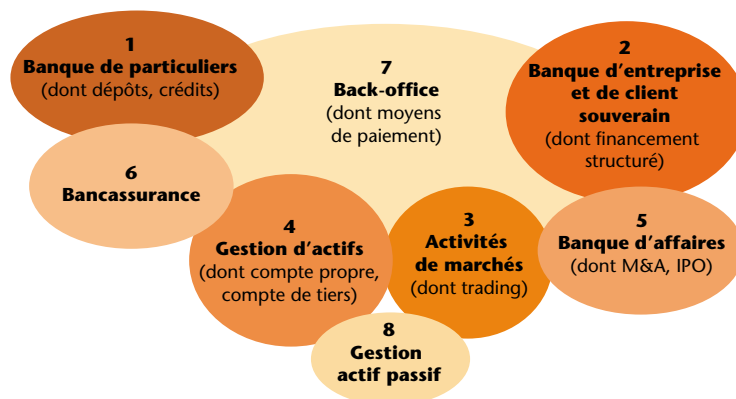
OLIVIER PASTRE
Professeur
Université de Paris XIII

banque puisse s'imposer ? Par effet de mode, on est, dans ce domaine, passé de la « banque universelle » à la « bancassurance » puis à la « banque globale » : tout cela, avec le recul méthodologique, paraît quel-que peu ridicule. De même, sur ces bases, comment, modestement, définir une banque d'investissement ou une banque d'affaires ? La question ne serait que *tricky* si l'on ne faisait pas un détour par les travaux de Michael Porter. Car toute banque peut articuler ces différents métiers selon une partition bien à elle, tout en jouant sur son mode d'intervention au niveau de chaque métier. Pour chaque métier, une banque peut, en effet, a priori, intervenir en tant que producteur ou distributeur (et, dans ce domaine, en tant que distributeur mono ou multicanaux). À partir de là, tout reste à faire pour reconstituer ce qu'est une banque prise isolément. Deux questions se posent, successivement : deux banques sont-elles, compte tenu de ce contexte, comparables (et, a fortiori, agrégeables dans une quelconque catégorie statistique) ? Si l'on pense que des agrégats sont possibles (ce qui est notre cas), quels sont les découpages les plus

“Chaque pays a sa propre définition des différents métiers bancaires, comme en ont témoigné les fusions ou tentatives de fusions de Lloyds TSB et Abbey National en Angleterre, Fortis et Générale de Banque en Belgique ou UBS et SBS en Suisse.”

pertinents ? La réponse, certes un peu jésuitique, à la seconde question est la plus simple : un découpage sûrement, mais pour quoi faire ? De cette interrogation découle l'idée d'une typologie des banques

1. Articulation des métiers bancaires



qui serait à géométrie variable selon les perspectives théoriques. À vos tableaux noirs, Messieurs les régulateurs (en particulier européens).

CHAQUE PAYS A SA PROPRE DÉFINITION

Car il est facile de constater que les autorités de contrôle et de surveillance se trouvent, à ce jour, en apparence au moins, très désarmées. Ne parlons même pas des statistiques officielles qui constituent des « fourre-tout » de plus en plus difficiles à interpréter, et donc de plus en plus inutiles au-delà de la stricte mesure des agrégats sectoriels. Mais même sur le terrain opérationnel, l'impression n'est pas meilleure. L'exemple le plus parlant en est l'analyse de la concurrence bancaire en Europe, sujet pourtant crucial pour l'avenir du financement de nos économies. Chaque pays a sa propre définition des différents métiers bancaires, comme en ont témoigné les fusions ou tentatives de fusion de Lloyds TSB et Abbey National en Angleterre, Fortis et Générale de Banque en Belgique ou UBS et SBS en Suisse ¹. Quant à la Commission européenne, elle distingue traditionnellement trois grands marchés : les services bancaires de détail à l'attention des particuliers

et des ménages, les services bancaires aux entreprises et les opérations sur les marchés financiers. La Commission reconnaît elle-même l'imperfection de cette classification et isole dans certaines de ses décisions un quatrième marché, celui de la banque d'investissement (Décision M873 BankAustria/Creditanstalt). Mais on pourrait aller plus loin. Outre que cette typologie laisse de côté le financement de clients souverains et qu'elle laisse dans le flou la gestion d'actifs et les métiers de back-office (pourtant de plus en plus industrialisés et donc sujets à distorsion concurrentielle), par sa globalité même, elle se retire tout caractère opérationnel : la concurrence bancaire, comme le diable, ne semble pouvoir être jugée que dans les détails, comme l'a récemment montré, une fois de plus, l'opération CASA-Crédit Lyonnais.

Compte tenu de cette imprécision, il paraît grand temps de réagir et de tenter de reconstruire (conceptuellement s'entend) ce qu'est véritablement aujourd'hui une banque.

UNE NOUVELLE FEUILLE DE ROUTE

Commençons par justifier l'importance d'une redéfinition des métiers bancaires. L'intérêt n'est pas purement esthétique. Il est trois domaines de réflexion au moins dans lesquels cette redéfinition constitue une « impérieuse nécessité ». Nous en avons déjà

2. Les onze critères qui définissent une banque

1. Sa solvabilité.
2. Ses risques.
3. Ses parts de marché.
4. La taille de ses concurrents sur chacun de ses marchés.
5. Ses coûts de production et son PNB/agent.
6. La récurrence de ses revenus.
7. La richesse de sa gamme de produits.
8. La substituabilité entre ses différents produits.
9. L'organisation de ses différents métiers.
10. Son degré d'internationalisation.
11. Sa notoriété.

suggéré deux. Sur le plan de l'analyse des résultats, et en particulier dès lors qu'il s'agit d'analyse comparative, on ne peut plus se contenter d'approximation. Qui penserait aujourd'hui à comparer General Electric et Alstom qui, pourtant, il y a à peine 20 ans, rentraient dans des catégories statistiques, sinon homogènes, au moins compatibles ? De même, en matière d'analyse concurrentielle, le manque de précision constitue un délit : comment déterminer un

seuil critique de part de marché si l'on ne sait même pas définir ce qu'est le marché pertinent ? Mais il est une troisième raison au moins de pousser davantage l'analyse. Notre hypothèse est que la profession bancaire sera, dans les années à venir, soumise à un double mouvement dont les prémices sont déjà apparentes :

- Un mouvement d'externalisation dans tous les métiers non strictement financiers ; ou plus exactement dans tous les segments de métiers industrialisables, c'est-à-dire suffisamment normalisés pour être traités de manière standardisée (cette externalisation s'accompagnant d'un mouvement parallèle, déjà en cours, de délocalisation) ;
- Un mouvement conjoint d'« invasion » des métiers bancaires par des opérateurs qui ne sont pas des banques. Les pionniers dans ce domaine ont été les grands distributeurs. Puis sont venus les sociétés d'ingénierie informatique et certains opérateurs de télécoms. Ces deux dernières professions n'ont, tant s'en faut, pas dit leur dernier mot. Et pourquoi pas demain, les grands cabinets d'ingénierie ou l'un quelconque des grands gestionnaires de « flux » ? Sans même parler, bien sûr, des assureurs, déjà présents sur quatre des sept métiers bancaires.

Ce double mouvement, dont il

ne faut certes pas surestimer l'ampleur et le rythme, conduit à caractériser de manière plus précise, pour mieux la surveiller et la contrôler, les contours de la profession bancaire.

Dans ce domaine, nous voudrions ouvrir au moins deux pistes de réflexion. En premier lieu, il nous semble indispensable de commencer par définir ce qui caractérise une banque. Comme nous avons pris le risque de définir quels étaient les métiers bancaires de base, nous prenons celui de définir, au-delà des effectifs et des guichets, les onze caractéristiques qui permettent de comparer une banque à une autre (*encadré 2*).

Au fil de ces onze critères, aucune banque au monde ne doit être identique à une autre.

C'est sur la base de cette fiche d'identité qu'il nous semble possible d'ouvrir une deuxième piste de réflexion, qui est celle de la caractérisation des métiers bancaires. Il nous semble ainsi possible d'isoler sept caractéristiques principales des différents métiers bancaires et de classer ceux-ci sur la base d'une « critériologie » volontairement simplifiée. Cette caractérisation est reproduite dans le tableau ci-contre (*encadré 3*). Elle permet, en dépit de sa structure très schématique, d'illustrer le caractère extrêmement hétérogène des différents métiers bancaires et

3. Essai de caractérisation des métiers bancaires

	Proximité géographique avec la clientèle	Risque	Degré d'utilisation des fonds propres	Economies d'échelle	Barrières à l'entrée	Récurrence des revenus	Degré d'internationalisation
Banque de particulier	5	2	2	3	5	4	1
Banque d'entreprise	3	4	3	3	3	3	3
Activité pour compte propre	NS	5	4	4	2	2	4
Gestion d'actifs	3	2	2	5	2	4	4
Banque d'affaire	2	3	2	2	2	2	4
Bancassurance	4	2	2	3	4	3	2
Back-office	1	1	1	5	3	4	3

De 1 à 5 : très faible à très élevé
NS : Non significatif

le caractère non moins complémentaire de ces métiers. Ces indicateurs peuvent être regroupés en trois grandes familles :

- les indicateurs de performance (risque, fonds propres et revenu) ;
- les indicateurs de sécurité (proximité, barrières à l'entrée) ;
- les indicateurs de potentialité de développement (économies d'échelle, degré d'internationalisation).

S'il n'est pas deux banques strictement identiques, il n'est pas moins possible de comparer de manière assez fine toutes les banques à l'aune des critères que nous venons de définir. On pourrait même envisager la définition d'un indicateur de « *product mix* », permettant de juger une banque au regard du couple risque/rendement qu'elle met en œuvre. Si l'on voulait être parfaitement rigoureux, il conviendrait de mesurer le poids relatif de

chacun des sept critères dans l'explication des performances bancaires. Cela n'est pas impossible à envisager, mais à ce jour les données disponibles font défaut, aux économies d'échelle près. Faisons donc l'hypothèse que les sept critères ont un poids équivalent (ce qui, intuitivement, paraît acceptable comme hypothèse). Il « suffirait » alors, dans un premier temps, de constituer, pour chacun des sept critères retenus, un indicateur synthétique pour chaque banque, en tenant compte du poids relatif des différents métiers qu'elle exerce. À partir de là, en agrégeant les indicateurs ainsi obtenus par famille de critères (performance, sécurité, potentialité de développement), nous disposerions d'une première indication du potentiel de développement et du degré de risque attaché à la stratégie de chaque banque. Une autre piste de re-

cherche consisterait à positionner chacun des sept critères en fonction du couple risque/rendement (pour la banque de particulier par exemple : faible risque, rendement « moyen supérieur »). Ensuite, la prise en compte du poids relatif des différents métiers qu'exerce chaque banque devrait permettre de déboucher sur un indicateur synthétique de fragilité et de potentialité de chaque stratégie bancaire. Le lecteur reconnaîtra volontiers que si un tel indicateur pouvait être défini de manière parfaite, la visibilité des stratégies bancaires individuelles en serait grandement augmentée, mais surtout la tâche des régulateurs bancaires en serait largement facilitée. ■

(à suivre)

1 E. Jeffers, V. Oheix, O. Pastré, N. Rey : *Les restructurations bancaires européennes : cadre théorique et perspectives nationales*, Rapport à la CDC, octobre 2003.