

Analyse

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

L'esquisse de redéfinition des établissements bancaires établie dans la première partie de l'article doit permettre de mieux appréhender vers quel type de régulation bancaire et quelle valorisation boursière des banques se diriger.*

LES BANQUES ONT TOUTES UN point commun : elles sont soumises à l'examen d'un corps des Mines et d'un (ou de plusieurs) gendarmes. Les autorités de tutelle de la profession bancaire ont ainsi défini

(en gros, au lendemain de la crise de 1929) le périmètre de la banque dans sa capacité à accepter des dépôts et à faire des crédits. La surveillance des banques visait alors à protéger dans un premier temps les déposants (les petits épargnants) et, dans un deuxième temps, l'ensemble des agents économiques. Dans notre exemple automobile, les déposants sont les passagers qui peuvent être en danger dans leur voiture, alors que les agents économiques sont les habitants ou les passants qui peuvent subir d'éventuels dommages du fait du comportement des automobilistes. La surveillance

de l'autorité de tutelle s'exerce, dans ce cas, d'abord sur les gros véhicules, les convois exceptionnels de la profession bancaire (les TBTF : *too big to fail*). La dépanneuse Banque centrale fera alors tous ses efforts pour garder ces TBTF sur le droit chemin, les dom-

mages entraînés par le blocage des routes étant, en effet, nocifs à l'économie.

Depuis près de 250 ans, les banques vivent sur la confiance des déposants. La protection de ces dépôts est le premier étage des mécanismes de protection et les entités qui sont surveillées sont des banques. Cette définition permet d'exercer de nombreuses activités hors du cadre bancaire avec plus de risques (pas de protection en cas de faillite : risques liés au couple complexité/performance), mais aussi plus de performance (pas de coût significatif, du fait de la rémunération d'un capital modeste). Les degrés d'accès à ces métiers, extérieurs au cadre bancaire (et, dans certains cas, offshore), varient cependant assez largement de zone à zone. Il est vrai que les conditions d'obtention du permis de conduire (licence bancaire) et les types de réseaux routiers varient assez largement de pays à pays.

UN PERMIS INTERNATIONAL

L'élaboration des ratios internationaux dits de Bâle (Bâle I en 1988 et Bâle II à l'horizon 2007) équivaut à la création d'un permis international qui couvre mieux un nombre beaucoup plus grand de types de véhicules bancaires. Une définition plus fine du capital par type de métier (les équipements de sécurité varient selon le type de route et selon le type de conduite)

amène les managements et les actionnaires à se poser la question de la pertinence des métiers exercés ainsi que de la possible industrialisation de ces métiers (métiers titres et *custody* vs capital-risque). Sur la base des premières simulations, il est patent que les effets de la mise en place de Bâle II se traduisent par des ajustements violents dans les besoins de capital. Pour beaucoup de métiers, le capital demandé peut être accru de 50 % ou réduit de 50 % par rapport aux exigences de Bâle I. La gestion des banques devra incorporer très rapidement ces changements.

Il n'est pas étonnant que la plaidoirie en faveur de la diversification apparaisse de manière très visible dans les commentaires adressés par la profession bancaire européenne au Comité de Bâle. Les banques européennes ont, en effet, assez souvent une vocation universelle, et les entités très spécialisées sont rares, à la différence du marché américain (à la fois très concentrés et très diversifiés, au moins pour la clientèle « haut de gamme ») et français (pour la partie publique subsistante).

À ce stade, il est possible de porter un premier jugement sur Bâle II au regard des métiers bancaires : Bâle II constitue un incontestable progrès en matière de prise en compte de la différenciation des métiers bancaires. Pour la première



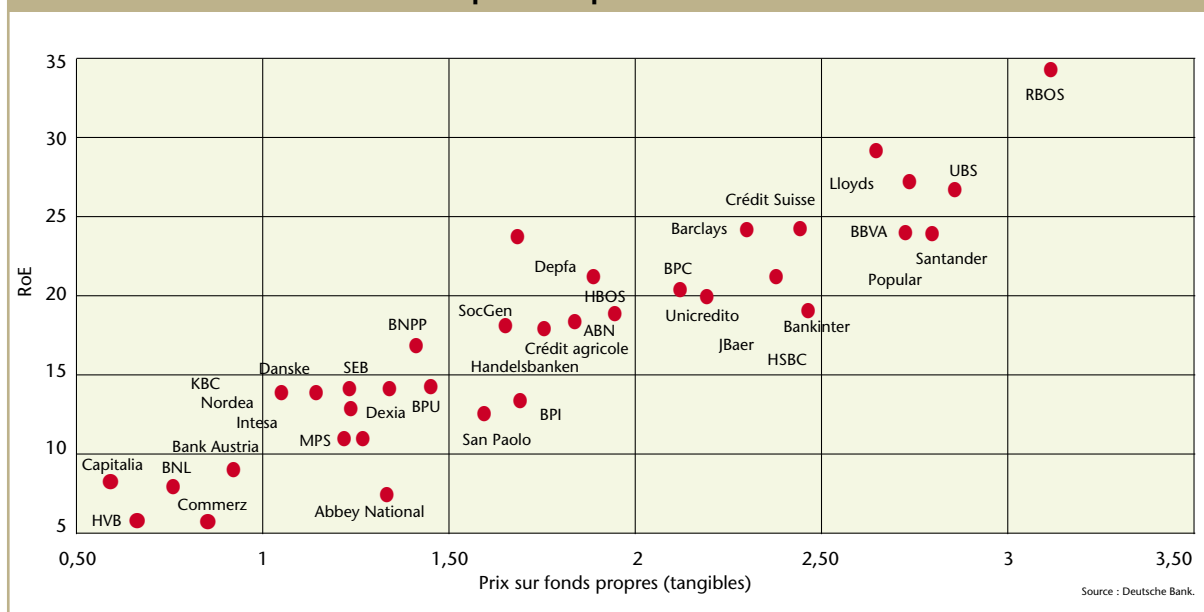
JEAN-BAPTISTE BELLON
Analyste
Deutsche Bank



OLIVIER PASTRE
Professeur
Université
de Paris XIII

* Banque Magazine n° 659 – juin 2004, p. 34.

1. Valorisation et RoE des banques européennes sur la base des chiffres 2004 estimés



re fois, le régulateur reconnaît que la maîtrise d'une voiture sportive et celle d'un semi-remorque ne relève ni de la même logique, ni donc de la même pratique. Pour autant, la différenciation des métiers introduite par Bâle II mérite encore d'être affinée. Si l'on se réfère à la typologie en huit métiers arrêtée à ce jour par le régulateur, on retrouve les risques de chevauchement (entre banque commerciale et financement des entreprises notamment) évoqués précédemment. La solution (d'ailleurs préconisée par Bâle II dans ses annexes techniques) pourrait être de descendre à un niveau plus poussé de segmentation (19 sous-métiers dans l'actuel projet) avec, toutefois, des risques de disjonction entre sous-métiers complémentaires (comme, par exemple, pour les différents sous-métiers de la fonction d'agent). En l'état actuel, le dispositif Bâle II joue un rôle, non pas seulement de régulation, mais aussi de partie prenante à la définition des stratégies bancaires à venir. Pour n'en prendre qu'un exemple, certes caricatural, on peut considérer que, dans sa version actuelle, Bâle II pénalise très brutalement les métiers de *private equity*. On peut, certes,

accepter l'idée que ce métier s'autonomise de la banque et, au passage, s'industrialise encore davantage. Mais, dans ce cas, certes extrême, Bâle II non seulement influe sur les stratégies bancaires mais affecte directement les modalités à venir du financement des entreprises, en particulier des PME.

LA COTE DES VÉHICULES

Il est intéressant, à ce stade, d'analyser comment les marchés appréhendent l'éclatement du concept de banque. Les différences de valorisation des banques européennes reflètent plus, aujourd'hui, les écarts de situation géographique que les différences de portefeuilles d'activités. Ainsi les banques allemandes, quelles que soient leurs stratégies, ont plutôt tendance à afficher une faible rentabilité et une faible valorisation (*encadré 1*) alors que les banques britanniques, malgré le « profil industriel » propre à chacune d'elles, se positionnent plutôt à l'opposé. L'*encadré 2* met toutefois en évidence une relative homogénéité de la rentabilité de certains métiers

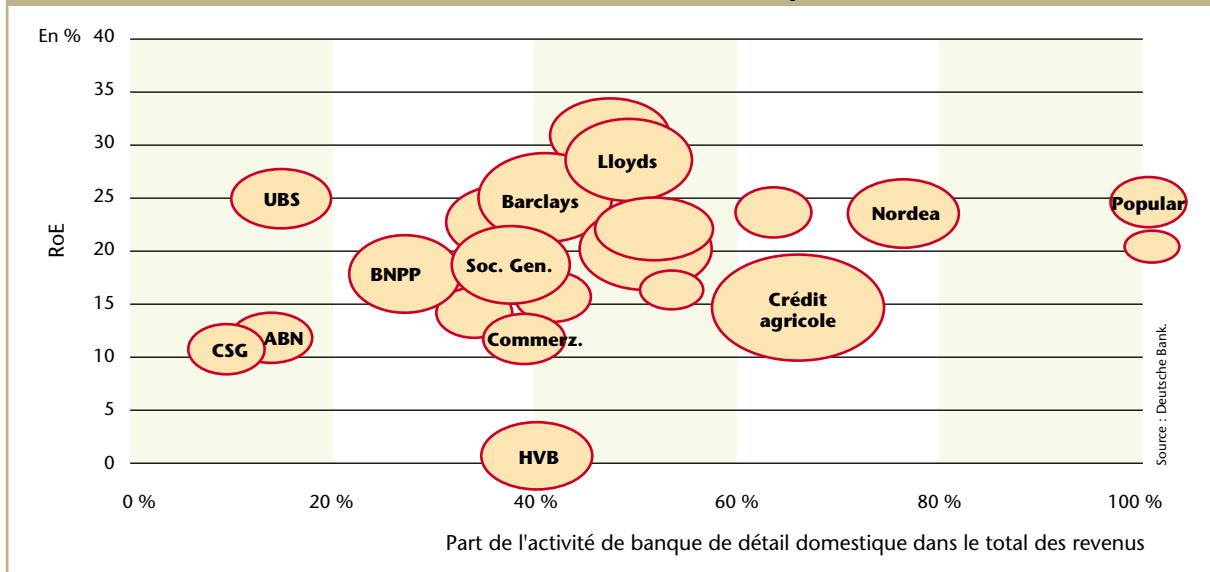
pour les grands acteurs (la taille des bulles est proportionnelle à l'importance des revenus de banque de détail). Ces chiffres se basent sur des prévisions 2004 (reproduisant de manière légèrement améliorée la performance de 2002-2003) et font apparaître une zone « raisonnable » de RoE comprise entre 15 % et 25 %.

Il est à noter a contrario que le marché établit une nette séparation entre les métiers globaux et les métiers locaux. Il nous semble que cet axe de différenciation épouse assez largement le couple production/distribution (même si les métiers de banque de marché échappent

“ Les différences de valorisation des banques européennes reflètent plus les écarts de situation géographique que les différences de portefeuilles d'activités. ”

pent à cette grille d'analyse, la production et la distribution étant, dans ce métier, intégrées). La consolidation des métiers dits « globaux » est assez poussée (moins de 15 banques d'investissements se partagent les deux tiers du marché

2. Valorisation des activités de banque de détail



mondial), ce qui n'est pas le cas de la distribution qui demeure très fragmentée et localisée. Ainsi la part de marché de Citigroup aux États-Unis ne dépasse pas 1 à 2 % et celle du Crédit Agricole dans l'Union européenne est inférieure à 5 %. Les positions de leader dans les métiers globaux valent chers et les banques jugées fragiles, marginales ou banales sont sujettes à une décote, ce qui représente une incitation à fusionner pour arriver à détenir une masse critique. Dans les métiers locaux, les marchés utilisent des valorisations plus structurelles et l'écart entre deux banques concurrentes est généralement modeste. Cette vision pourrait cependant changer avec l'arrivée de « non-banques » spécialisées dans la distribution de produits financiers. La forte chute des valorisations des banques de détail lors de la montée de la bulle internet (fin 1999 début 2000) en est un bon témoignage.

Force est de reconnaître que les marchés sont plutôt en avance sur les régulateurs en matière de prise en compte de la différenciation croissante des métiers bancaires.

LE DÉBAT EST OUVERT

Au moment de conclure, nous sommes bien conscients de l'incomplétude de notre dé-

marche. Ceux qui espéraient une nouvelle définition de la banque aussi simple que celle qui vise à faire de la collecte des dépôts la quintessence du métier bancaire (mais quintessence n'est pas essence) seront forcément déçus. Qu'ils nous pardonnent. À titre de dédommagement, nous ne pouvons leur offrir qu'un bilan de nos certitudes et de nos interrogations.

En premier lieu, une banque doit être définie comme une institution articulant divers métiers financiers (dont le métier de banque au sens strict), selon des formes d'organisation de plus en plus différenciées et à destination de marchés de plus en plus segmentés. Dans cette acception très générale, les banques seraient des organismes composites dont le métier principal serait la prise de risque et dont l'efficacité compétitive dépendrait, premièrement, de leur capacité à maximiser leur efficacité et à mettre en œuvre un gouvernement d'entreprise performant et, deuxièmement, des modalités de protectionnisme dont ils jouiraient sur leur marché national par rapport aux marchés incontournables pour eux dans leur stratégie d'internationalisation. Cette

définition de la banque ne clôt pas le débat mais, au contraire, est censée l'ouvrir.

Si ce débat reste ainsi ouvert, il en est un autre qui nous semble désormais clos. C'est celui des besoins, immenses, de réflexion et d'action complémentaires. Sur le plan de la réflexion, il nous semble impératif de mener à bien, très vite, une réflexion approfondie sur la nature exacte des métiers bancaires. Cette réflexion doit être, d'une part, multinationale et d'autre part, associative, faisant intervenir à la fois statisticiens, professionnels, régulateurs et universitaires. Les différentes typologies esquissées ici sortiront peut-être meurtries de cet examen. Mais, ce qui est plus important est qu'elles devraient se voir prolongées de considérants opérationnels, tant pour l'analyste que pour le régulateur, qui font cruellement défaut à ce stade.

Sur le plan de l'action, celle-ci ne pouvant intervenir qu'une fois la réflexion menée à bien, une refonte complète de l'appareil statistique, au niveau microéconomique mais aussi (et peut-être surtout) au niveau sectoriel (ceci pouvant impliquer, en France, de nouvelles missions pour l'INSEE) nous semble apparaître comme une incontournable nécessité. ■