



**HAL**  
open science

## Gestion de la rentabilité dans les banques de détail en France. La complexité du contexte post-2000

Alexis de Sousa

► **To cite this version:**

Alexis de Sousa. Gestion de la rentabilité dans les banques de détail en France. La complexité du contexte post-2000. Gestion et management. 2016. dumas-01444413

**HAL Id: dumas-01444413**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01444413>**

Submitted on 24 Jan 2017

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



Mémoire de recherche

# Gestion de la rentabilité dans les banques de détail en France

La complexité du contexte post-2000



Présenté par

**DE SOUSA Alexis**

Nom de l'entreprise

**Banque Rhône-Alpes**

Tuteur entreprise  
Tuteur universitaire

**AQUAIRE Bruno**  
**GEINDRE Sébastien**

**Master 2 - Alternance**  
**Finance et Gestion Bancaire**

**2015 - 2016**



Mémoire de recherche

# Gestion de la rentabilité dans les banques de détail en France

La complexité du contexte post-2000



Présenté par

**DE SOUSA Alexis**

Nom de l'entreprise

**Banque Rhône-Alpes**

Tuteur entreprise  
Tuteur universitaire

**AQUAIRE Bruno**  
**GEINDRE Sébastien**

Master 2 - Alternance  
Finance et Gestion Bancaire

2015 - 2016





### **Avertissement**

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

## Déclaration anti-plagiat

---

Ce travail est le fruit d'un travail personnel et constitue un document original. Je sais que prétendre être l'auteur d'un travail écrit par une autre personne est une pratique sévèrement sanctionnée par la loi.

Je m'engage sur l'honneur à signaler, dans le présent mémoire, et selon les règles habituelles de citation des sources utilisées, les emprunts effectués à la littérature existante et à ne commettre ainsi aucun plagiat.

DE SOUSA Alexis

10/06/2016

A handwritten signature in black ink, consisting of a long horizontal stroke with a vertical stroke intersecting it near the left end, and a looped flourish extending from the right end.

## Autorisation de diffusion électronique d'un travail universitaire de niveau Master

### L'AUTEUR

Je soussigné(e) DE SOUSA Alexis

Courriel pérenne : alexis.gdesousa@gmail.com

**Attention** : courriel à signaler si vous souhaitez le diffuser sur DUMAS

**N'AUTORISE PAS** la diffusion de mon mémoire

**AUTORISE** la diffusion de mon mémoire en texte intégral sur la base DUMAS  
(Diffusion sur le web et accessibilité libre et universelle)

Diffusion immédiate du mémoire

Diffusion différée du mémoire : date de mise en ligne :  
*(Embargo possible sur l'accès au texte intégral entre 15 jours et 10 ans  
Pendant cette période, seule une notice bibliographique est visible)*

Je certifie que :

- mon mémoire est exempté d'éléments non libres de droit ou qui pourraient porter atteinte au respect de la vie privée.
- conformément à la loi "Informatique et libertés" du 6 janvier 1978 modifiée en 2004, je pourrai à tout moment demander modifier l'autorisation de diffusion que j'ai donnée par l'envoi d'une simple lettre ou un courriel au service documentaire de l'IAE.
- je renonce à toute rémunération pour la diffusion effectuée dans les conditions précisées ci-dessus.
- j'agis en l'absence de toute contrainte.

Fait à VALENCE, le 10/06/2016

Signature de l'étudiant(e)

Précédée de la mention « bon pour accord »

" Bon pour accord "



## Remerciements

---

Je souhaiterais adresser les remerciements les plus sincères aux personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

En premier lieu, je remercierai Mr GEINDRE pour m'avoir guidé tout au long de la réalisation de ce mémoire et également pour m'avoir accompagné tout au long de cette année de formation dans sa globalité.

J'aimerais également remercier Mr AQUAIRE, maître d'apprentissage, qui a évidemment fait partie intégrante de ma formation, en m'accompagnant et me conseillant au quotidien.

Enfin et surtout, j'adresse de profonds remerciements à la Banque Rhône-Alpes qui m'a permis d'intégrer ce Master et qui a eu confiance en moi, ainsi qu'à tous mes collègues qui m'ont mis dans les meilleures conditions pour atteindre mes objectifs, autant académiques que professionnels.

La contribution de toutes ces personnes a été indispensable à la création de la valeur ajoutée de ce mémoire, et plus globalement de ma formation.

# Sommaire

---

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Introduction</b> .....   | <b>8</b>  |
| <b>I. Le poids du contexte actuel sur la rentabilité des banques de détail</b> .....          | <b>11</b> |
| <b>A. Des contextes monétaires et économiques exceptionnels</b> .....                         | <b>12</b> |
| a. Une politique monétaire “non conventionnelle” .....  | 12        |
| b. Un contexte économique qui pèse sur les taux longs .....                                   | 13        |
| <b>B. Des évolutions réglementaires sans précédent</b> .....                                  | <b>17</b> |
| a. Les révolutions réglementaires au fil des évolutions du Comité de Bâle .....               | 17        |
| b. Les conséquences de Bâle II et Bâle III sur le compte d’exploitation .....                 | 21        |
| <b>C. Un contexte de concurrence accrue</b> .....   | <b>27</b> |
| a. Une transparence dans l’information.....   | 28        |
| b. Des changements culturels.....   | 29        |
| <b>II. Les conséquences sur la gestion de la rentabilité dans les banques de détail</b> ..... | <b>32</b> |
| <b>A. Une uniformisation de l’offre bancaire</b> .....  | <b>33</b> |
| <b>B. Une importance croissante des métiers de pilotage de rentabilité</b> .....              | <b>35</b> |
| a. L’émergence du contrôle de gestion.....  | 35        |
| b. L’évolution de la composition du PNB .....   | 37        |
| <b>C. A la recherche de la banque de demain</b> .....   | <b>38</b> |
| a. Un réseau historique qui pèse aujourd’hui.....   | 39        |
| b. Des paris sur la banque de demain .....  | 41        |
| <b>Conclusion</b> .....   | <b>44</b> |
| <b>Bibliographie</b> .....  | <b>46</b> |

## **Avant-propos**

---

### **Le groupe Crédit du Nord**

Fort d'une expérience de plus de 250 ans, l'histoire du groupe Crédit du Nord commence en 1760 avec la création de la Banque Courtois, doyenne des banques françaises. Mais c'est un comptoir d'escompte de l'arrondissement de Lille créé en 1948 qui prendra pour la première fois en 1871 le nom de Crédit du Nord. Le groupe va alors démarrer un développement considérable, notamment grâce à son implantation à Paris pour l'Exposition Universelle en 1889. Le Crédit du Nord va alors croître, notamment à travers des acquisitions, pour devenir aujourd'hui le résultat d'un rapprochement de près de 80 établissements régionaux.

Détenu par le groupe Société Générale, le Crédit du Nord est alors composé de huit banques : la Banque Courtois, la Banque Kolb, la Banque Laydernier, la Banque Nuger, la Banque Rhône-Alpes, la Société Marseillaise de Crédit, la Banque Tarneaud et le Crédit du Nord. Le groupe est aujourd'hui composé d'un réseau de près de 900 agences pour plus de 2 millions de clients Particuliers, 274 000 clients Professionnels et Associations, et 54 000 clients Entreprises et Institutionnels.

### **La Banque Rhône-Alpes**

C'est alors durant ce développement que voit le jour la Banque Rhône-Alpes en 1988, d'un rapprochement des agences Crédit du Nord de Bourgogne, Auvergne, Franche-Comté et Rhône-Alpes avec les agences BNLI (Banque Nicolas-Lafanechère et de l'Isère). La Banque Rhône-Alpes harmonise alors son implantation géographique et intègre récemment, en 2012, les 5 agences drômoises de la Société Marseillaise de Crédit.

La Banque Rhône-Alpes est donc aujourd'hui présente en Rhône-Alpes, en Bourgogne et en Franche-Comté. Elle est alors composée d'un réseau de plus de 80 agences et centres d'affaires pour 185 000 clients tous marchés confondus.

L'organisation du groupe Crédit du Nord s'articule aujourd'hui selon un modèle particulier, où les banques sont organisées comme de véritables entreprises autonomes, animées par des conseillers encrés dans le tissu économique. C'est ce qui permet à la Banque Rhône-Alpes de se positionner aujourd'hui comme une banque régionale et relationnelle.

### **L'agence de Romans sur Isère**

L'agence de Romans se situe au cœur du centre-ville romain. Il s'agit alors d'une agence deux marchés : particuliers et professionnels. La structure est donc composée de sept collaborateurs, parmi lesquels un Directeur d'Agence, un Directeur Adjoint, un Conseiller de Clientèle Professionnels, trois Conseillers de Clientèle Particuliers et un Conseiller d'Accueil.

L'agence de Romans est directement rattachée au Groupe Drôme-Ardèche dépendant lui du siège à Lyon. Le groupe est composé de 9 agences : Valence, Montélimar, Romans, Nyons, Pierrelatte, Saint Jean en Royan, Annonay et enfin Tournon.

## Introduction

---

« Chaque fois qu'une banque fait un prêt, un nouveau crédit bancaire est créé. De l'argent tout neuf ». Par cette phrase, Graham F. TOWERS, alors gouverneur de la Banque du Canada (de 1934 à 1954), mettait le doigt sur un fondement essentiel du monde bancaire. Une idée révélatrice d'une vision particulière du fonctionnement du système. Il évoquait finalement déjà le fameux principe du « Loans make Deposits ». Néanmoins, certains événements récents ont complètement bouleversé le monde bancaire et la vision qu'on en avait, et sont venus nous apporter beaucoup plus de nuances sur ces principes qui ne font plus tout à fait l'unanimité.

Le monde bancaire, dont les prémices remontent à l'antiquité, est d'abord apparu pour répondre à un besoin bien précis : mettre en lien des personnes ayant des besoins de financement, avec des personnes qui ont des excédents de financement et la volonté de les faire fructifier. Les banques vont alors d'abord se contenter de collecter et mettre en commun les dépôts des épargnants pour pouvoir financer les divers projets des agents à besoin de financement. Elles assurent alors un rôle essentiel à l'économie mondiale : l'intermédiation. Mais en plus de ce rôle d'intermédiaire, les banques vont plus loin puisque la masse de collecte et des financements leur confère une taille critique leur permettant de transformer des dépôts à court terme en prêts à long terme. On a alors là le deuxième rôle essentiel des banques : la transformation. Et ce sont ces deux principes même qui vont permettre de composer la rémunération historique et principale de ces banques. En effet, elles vont alors spécifiquement transformer ces dépôts à court terme et donc moins cher, en prêts à long terme plus onéreux pour en dégager une marge : la Marge Nette d'Intérêt (MNI). Cette composante va alors représenter la quasi-totalité du Produit Net Bancaire (PNB) des établissements de crédit pendant plusieurs siècles. Mais le développement des activités bancaires et de financement, notamment au 19<sup>e</sup> et 20<sup>e</sup> siècle, va venir diversifier considérablement les activités des banques.

Prenant de l'envergure, les banques de détail vont en effet développer des services bancaires venant compléter l'offre principale de base qu'était l'intermédiation. Ainsi, elles vont élaborer et implémenter de nouveaux moyens de paiement, elles vont développer des services spécialisés comme les sociétés d'affacturage ou de crédit-bail, ou encore développer les activités de conseil avec l'arrivée de la gestion privée notamment. Les banques de détail

vont également être impactées par le développement considérable des marchés financiers au cours du 20<sup>e</sup> siècle, notamment dans leurs structures. Le développement de ces marchés financiers va surtout considérablement réduire l'intermédiation traditionnelle puisque les entreprises vont pouvoir se financer entre elles directement, sans intermédiaire. Néanmoins ces changements vont également mener au développement d'autres activités comme le domaine du hors-bilan avec les placements de titres, les cautionnements, les instruments de couverture optionnels, ou encore les lignes de crédits renouvelables. Cela va ainsi considérablement diversifier les revenus des banques, même si la MNI reste le revenu principal des banques de détail françaises, du moins pour le moment. Ce développement des marchés financiers mène aussi tout logiquement au développement des marchés monétaires qui vont eux également bouleverser le fonctionnement de la banque de détail et tout principalement de leur mode refinancement. Les banques vont alors pouvoir optimiser davantage leur intermédiation et leur transformation en venant compléter leurs ressources en provenance des épargnants par des refinancements interbancaires.

L'histoire a donc vu le secteur bancaire se développer et muter au fil du développement de leurs systèmes et des évolutions économiques des pays. Toutefois, jamais la banque de détail n'aura autant évolué que depuis le début des années 2000. En effet ces années plus récentes ont vu se produire des changements radicaux, notamment et il est vrai au travers des différentes crises économiques et financières. Et ce sont tout particulièrement ces bouleversements qui nous intéresseront tout au long de ce mémoire.

Ce sujet présente un certain intérêt sur plusieurs points selon moi. En effet, tout d'abord, mon mémoire va traiter du secteur français de la banque de détail en se focalisant sur la période post-2000. Il s'agit donc d'un thème récent et actuel, et alors forcément moins traité par des articles académiques ou autres études. C'est un sujet encore d'actualité et continu, j'aborderai ainsi des idées et des orientations stratégiques dont les résultats ne sont pas forcément déterminés à l'heure d'aujourd'hui. De plus, cette étude présente également un intérêt dans la vision quotidienne de mon activité professionnelle en réseau bancaire commercial puisque je vais mettre en avant des points essentiels de la rentabilité des établissements de crédit, notamment à travers des principes pas toujours abordés ou approfondis en agence. Cela peut donc évidemment m'apporter une vision plus globale et plus juste dans mon métier. Puis ce sujet d'étude a également l'avantage de couvrir une large palette de principes bancaires et a réellement une portée globale sur l'activité bancaire. Il a ainsi le mérite d'aborder des visions différentes et globales sur le secteur de la banque de détail en France. Enfin, nous allons ici parler de la banque d'hier, de la banque d'aujourd'hui,

mais surtout de la banque de demain. Et dans une position d'étudiant en fin de cursus, je me sens évidemment particulièrement concerné.

Nous vivons une période où tout va de plus en plus vite, et où les changements sont de plus en plus prononcés. Et évidemment le milieu bancaire n'échappe pas à la règle, d'autant plus après la multiplication des crises économiques et financières depuis les années 2000. En effet, les contextes ont été bouleversés et ce qui était vrai à la fin du 20<sup>e</sup> siècle pour les banques ne l'est plus forcément aujourd'hui. Les banques ont dû s'adapter à des changements radicaux et de natures diverses.

**C'est pourquoi il est légitime de se questionner quant à la gestion de la rentabilité dans les banques de détail en France dans la complexité du contexte post-crise 2000.**

Afin d'approfondir ce questionnement, nous allons dans un premier temps étudier le poids du contexte actuel sur la rentabilité des banques de détail. Ainsi nous observerons les conséquences du contexte monétaire exceptionnel, des évolutions réglementaires sans précédent et du contexte concurrentiel à son paroxysme dans la banque de détail en France.

Dans un second temps, nous nous identifierons les principales réponses du système bancaire dans le cadre de la gestion de cette rentabilité. Nous reviendrons ainsi sur l'uniformisation de l'industrie bancaire, sur l'accroissement des fonctions de pilotage de rentabilité dans les établissements bancaires, et nous évoquerons enfin les évolutions structurelles en cours et à venir de notre modèle de banque en perte de souffle.

## **I. Le poids du contexte actuel sur la rentabilité des banques de détail**

---

# **I. Le poids du contexte actuel sur la rentabilité des banques de détail**

---

Les banques ont donc dû, principalement au long des quinze dernières années, s'adapter en permanence à des contextes complètement nouveaux, et cela sur plusieurs aspects. Les crises s'enchaînant, de nouvelles réalités sont apparues, avec des impacts plus ou moins prononcés sur la rentabilité des banques de détail. Et un des contextes qui met très clairement à mal la rentabilité des banques est sans conteste le contexte monétaire qui s'avère complètement exceptionnel, du moins d'un point de vue historique.

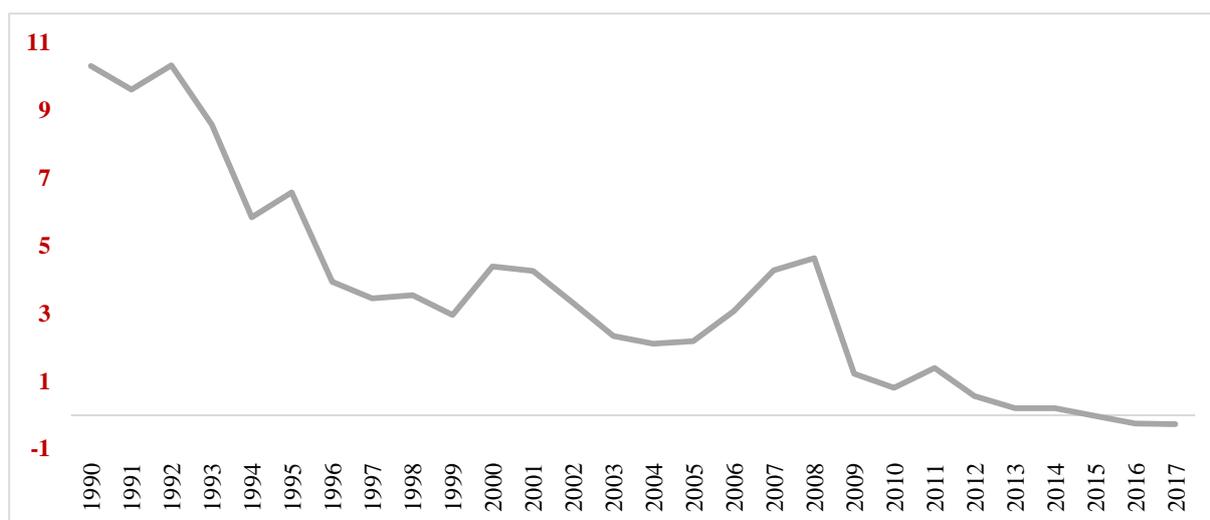
## **A. Un contexte monétaire et économique exceptionnel**

La crise des subprimes de 2008 a malheureusement mis au premier plan un risque tout particulier qui était jusque-là encore sous-estimé. En effet, d'abord manifestée par une crise de solvabilité, la crise de 2008 a naturellement plombé la confiance sur le marché interbancaire menant très vite à une crise de liquidité sans précédent. Plus aucun établissement bancaire ne prenant le risque de prêter aux autres, le refinancement des activités de crédits a très vite été complètement bloqué, paralysant intégralement le système économique mondial. C'est alors pour répondre à ce problème de liquidité majeur que la Banque Centrale Européenne (BCE) lance un plan monétaire de relance sans précédent.

### **a. Une politique monétaire « non conventionnelle »**

Rachat d'actifs toxiques par milliards, enveloppes de refinancement en faveur des entreprises et des ménages dits « Targeted Long-Term Refinancing Operation (TLTRO) », baisse du taux de dépôt à la BCE à -0,4%, Mario DRAGHI enchaîne les annonces de politiques monétaires dites « non conventionnelles » depuis son arrivée à la tête de la BCE en 2011. L'objectif est clair : relancer l'activité de crédit des banques et donc l'investissement, empêcher les banques de garder leurs excédents de trésorerie et les encourager à prêter. Et le constat est sans appel avec des taux à court terme non seulement à des niveaux historiquement bas, mais même négatifs depuis deux ans.

### Taux d'intérêt à court terme en France de 1990 à 2017 (%)



Source : OCDE

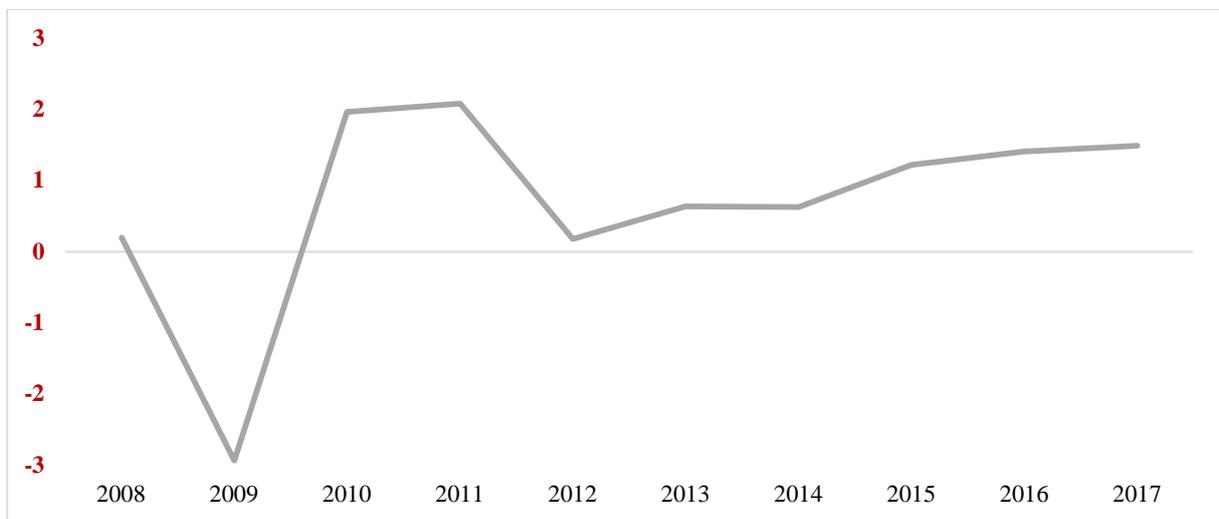
Voilà un contexte qui vient en contraste total avec les paradigmes financiers observés auparavant. Emprunter de l'argent et rendre moins que ce que l'on a emprunté, voilà non pas seulement un paradoxe financier mais réellement un non-sens tout court. Et ce contexte n'est évidemment pas sans conséquences sur le compte de résultat des établissements bancaires. Dans un premier temps, les banques ont dû évidemment « floorer » à zéro les différentes lignes de crédits indexés sur des indices monétaires à court terme comme souvent l'Euribor ou l'Eonia pour ne pas voir les marges être rognées. Mais les banques voient aussi leurs marges sur dépôts fondre. En effet, il reste aujourd'hui difficile commercialement de ne pas rémunérer les dépôts des épargnants alors que le remplacement de ces dépôts, lui, se fait à des taux négatifs à court terme et à perte pour la banque donc. Ce qui peut avoir un impact considérable sur le compte d'exploitation de l'établissement bancaire. Et même si des discussions sur la facturation des dépôts se font déjà entendre au cas où ce contexte de taux bas serait mené à perdurer, il paraît quand même difficile d'imaginer que cela se fasse facilement et rapidement. Et enfin, ces taux courts négatifs posent parfois également des problèmes plus techniques en termes de gestion, avec des logiciels qui ont parfois du mal à assimiler un tel paradoxe.

L'impact du contexte monétaire à court terme est donc évident sur la rentabilité des banques, et pose de plus en plus de problèmes. Mais à ce contexte monétaire de taux à court terme très bas vient s'ajouter un contexte économique particulier.

## b. Un contexte économique qui pèse sur les taux longs

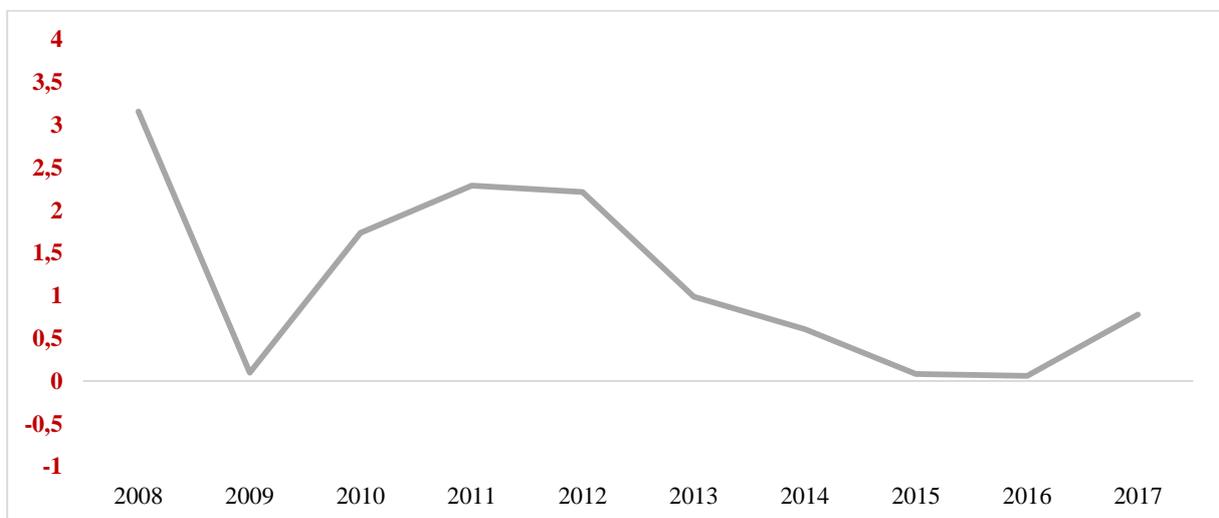
En effet, la situation économique en zone euro ne s'est finalement jamais complètement relancée malgré les sorties récurrentes du « bazooka monétaire » par Mario DRAGGHI. Et là encore le constat est clair, avec une croissance à la peine et une inflation quasi-nulle.

**Taux de croissance et prévisionnel du PIB en France, de 2008 à 2017 (%)**



Source : OCDE

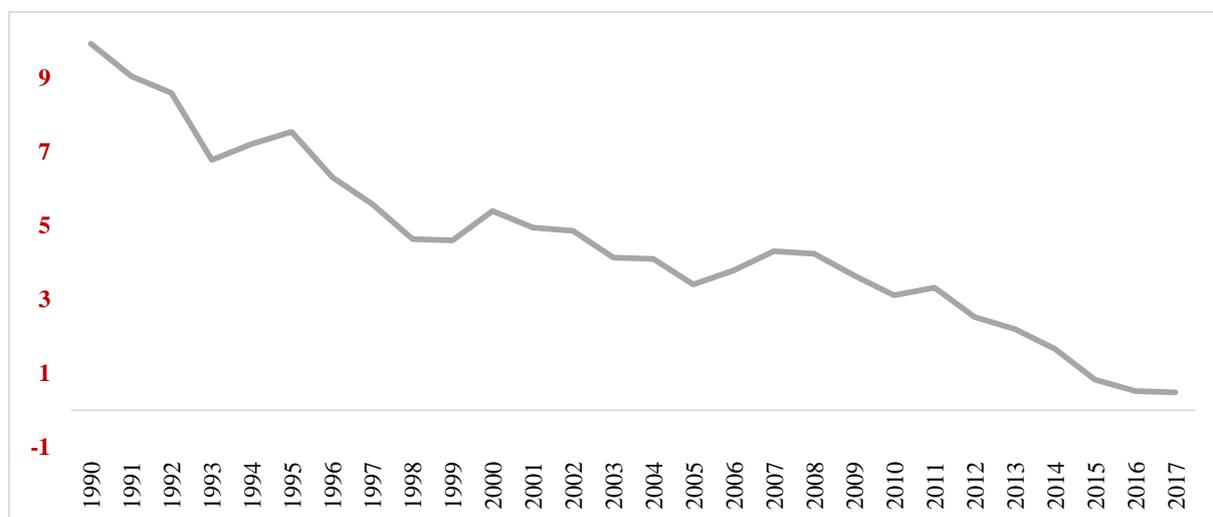
**Taux d'inflation et prévisionnel en France, de 2008 à 2017 (%)**



Source : OCDE

Et ces indicateurs ont évidemment un impact sur les établissements bancaires, et notamment sur une composante essentielle de leur rentabilité : les taux à long terme. En effet, sur le plan pratique, les taux à long terme sont simplement les anticipations de taux dans le futur par les établissements bancaires sur le marché monétaire. Mais sur un plan un peu plus mathématique, les taux à long terme pourraient se traduire par des taux à court termes auxquels on ajouterait l'effet de la croissance et l'effet de l'inflation. Or, comme nous l'avons vu, l'économie française, et globalement l'économie en zone euro, est sensiblement à l'arrêt avec une croissance faible qui a du mal à repartir. L'inflation, elle, laisse planer la peur déflationniste sur les économistes, qui craignent une situation à l'image de ce que connaît le Japon depuis des décennies. Le résultat est alors clair, avec les taux à court terme évoqué plus haut et des taux à long terme qui sont eux également historiquement bas. L'impact sur la courbe des taux est alors évident.

#### Taux d'intérêt à long terme en France de 1990 à 2017 (%)

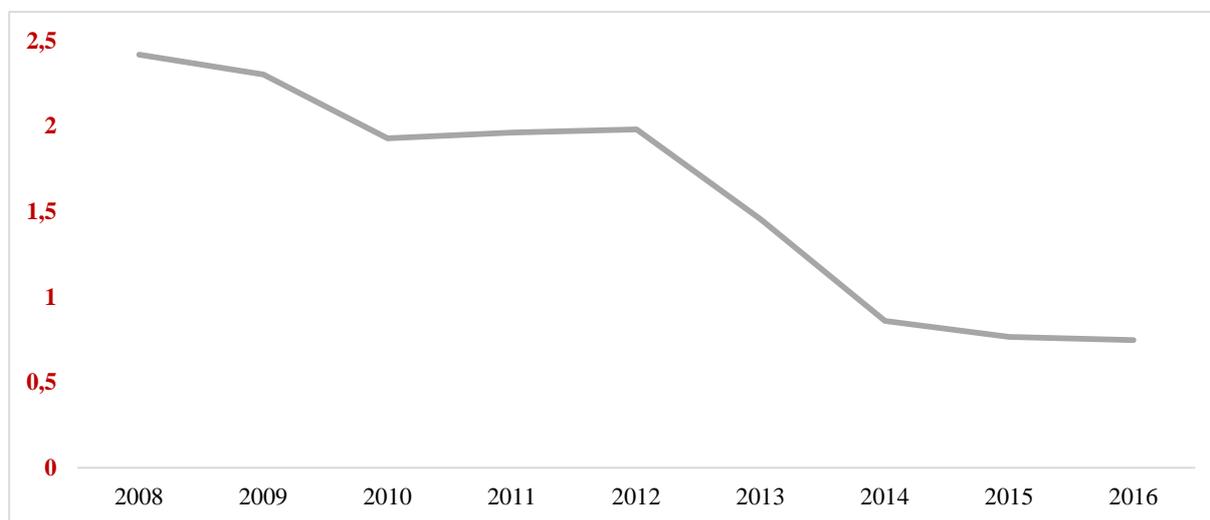


Source : OCDE

Une accumulation de ces phénomènes de taux courts et taux long très faibles mène alors mécaniquement à un aplatissement de la courbe des taux qui pèse énormément sur les comptes d'exploitations des banques. En effet, la MNI liée à l'activité de transformation bancaire est alors considérablement réduite puisque l'écart entre les taux courts de refinancement et les taux longs de remplacement s'est réduit de manière conséquente.

Ces effets monétaires et économiques sont d'autant plus importants à considérer que les prévisions anticipent un prolongement durable d'un tel contexte, remettant en cause l'intérêt de la transformation pour les établissements de crédit.

**Evolution du spread de taux depuis 2008 (%)**



*Source : OCDE*

Un nouveau contexte monétaire semble donc installé de manière durable, impactant directement et de manière importante la rentabilité des banques de détail françaises et leur activité principale de transformation. La crise des subprimes de 2008 qui a engendré une crise de liquidité sans précédent sur le marché interbancaire a alors indirectement mené à un bouleversement du contexte monétaire, forçant les établissements bancaires à s'adapter et notamment à rechercher des relais de croissance s'éloignant plus ou moins de leur métier historique de transformation. Mais le contexte monétaire n'est pas le seul à avoir été impacté par la crise économique et financière de 2008. A la source de cette crise majeure, les établissements bancaires ont évidemment été les premiers montrés du doigt. Et c'est alors toute la réglementation du système bancaire et financier mondial qui a été remodelée depuis, à travers une évolution réglementaire sans précédent.

Nous allons donc revenir sur les différentes métamorphoses et évolutions de la réglementation bancaire au travers des différentes phases des accords de Bâle, pour ensuite se concentrer sur les conséquences de ces changements sur la rentabilité des banques et leurs orientations stratégiques.

## **B. Des évolutions réglementaires sans précédent**

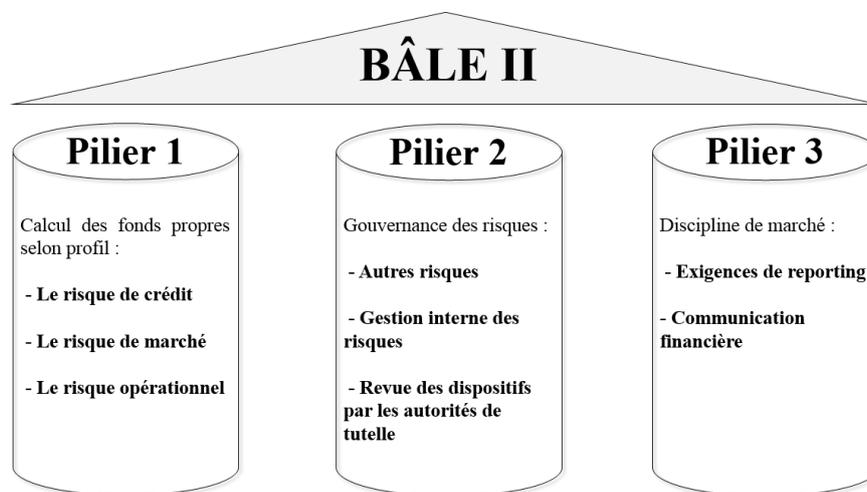
On savait évidemment déjà avant que de nombreuses banques étaient porteuses d'un risque systémique, mais on était loin d'imaginer à quel point. Néanmoins les crises financières ne sont pas un phénomène nouveau, et le krach de 1929 ou encore le choc pétrolier du début des années 1970 avait déjà alerté les autorités bancaires sur les risques que pouvait présenter le système financier pour l'économie mondiale. C'est alors pour prévenir ce type de crise qu'est créé le comité de Bâle en 1974, à l'initiative du G10 composé alors de l'Allemagne, la Belgique, le Canada, les Etats-Unis, la France, l'Italie, le Japon, les Pays-Bas, le Royaume-Uni, la Suède et la Suisse.

### **a. Les révolutions réglementaires au fil des évolutions du Comité de Bâle**

Il s'agit là du principal organisme de réglementation prudentiel du système bancaire à orientation supranational. Le but est alors de recommander les différents régulateurs nationaux membres du comité dans la gestion des différents risques liés au système bancaire et financier. Et c'est alors en 1988, après les tumultueuses années 70 avec deux chocs pétroliers majeurs que vont être introduits les premiers accords sous le nom de Bâle I. Cette première vague de directives va viser à favoriser la coopération et la communication des différents contrôles entre les banques et leurs succursales à l'étranger, et va alors s'orienter principalement autour de trois types de risques : le risque de solvabilité, le risque de liquidité et les positions en devises. Ainsi va découler au centre de ces accords le fameux ratio de Cooke, venant définir un ratio de fonds propres minimum requis pour les établissements de crédit. Il fixe ainsi la limite de l'encours des prêts accordés par la banque en fonction de son niveau de fonds propres.

Néanmoins les différentes normes instaurées sont rapidement confrontées à une évolution rapide des marchés financiers et alors des risques de marché qui en découlent, et on voit très vite de nouvelles propositions émerger dans l'optique de nouveaux accords bâlois.

C'est donc en 2004 qu'est publié officiellement l'accord appelé Bâle II, venant compléter ce qui avait été commencé avec Bâle I. Ce nouvel accord va alors reposer sur trois piliers principaux.



Le ratio de Mc Donough remplace alors le ratio de solvabilité de Cooke, en intégrant distinctement le risque de crédit, le risque de marché et le risque opérationnel dans le niveau de fonds propres requis. En ce qui concerne la gouvernance des risques, l'accord va plus loin en évoquant d'autres risques comme le risque de réputation par exemple, et met l'accent sur la gestion des risques en interne. Enfin, Bâle II pose de nouvelles exigences en termes de communication, en demandant la publication de plusieurs modélisations d'hypothèses de variations de résultats selon les variations de taux et la nature du risque de taux.

### Ratio de Mc Donough



Néanmoins, les dégâts de la crise économique et financière de 2008 ont clairement fait accélérer les différents organismes internationaux de tutelle dans leurs démarches de régulation des activités financières. En effet la crise des subprimes a fait apparaître des insuffisances de la réglementation prudentielle mise en place jusque-là, ce qui va directement mener aux accords de Bâle III.

Les accords de Bâle III cherchent donc à répondre aux différentes carences mises en évidence à la suite de la crise financière de 2008 : un manque de liquidité, une réglementation pauvre en ce qui concerne les établissements dits systémiques, ou encore une qualité de fonds propres pas toujours optimale. Et pour répondre à ces lacunes, Bâle III consacre tout un volet sur le risque de liquidité, que trop peu considéré auparavant. En effet la crise a vu des établissements bancaires avec des niveaux de fonds propres élevés être en difficulté à cause d'un manque clair de liquidité. Le comité de Bâle identifie alors deux normes principales sur la liquidité de financement, répondant ainsi à deux objectifs majeurs : la solidité des banques à court terme face au risque de liquidité, et la capacité des banques à faire face à des problèmes de liquidité à plus long terme. Ainsi, en ce qui concerne les besoins de liquidité à court terme, Bâle III instaure alors le fameux Liquidity Coverage Ratio (LCR), dont l'objectif va être de garantir un niveau d'actifs liquides suffisant pour couvrir un besoin de liquidité sur une période de 30 jours de choc. Ainsi, le LCR est donné par :

$$\frac{\text{High Quality Liquid Asset (HQLA)}}{\text{Total des sorties nettes de trésorerie sur les 30 jours suivants}} \geq 100\%$$

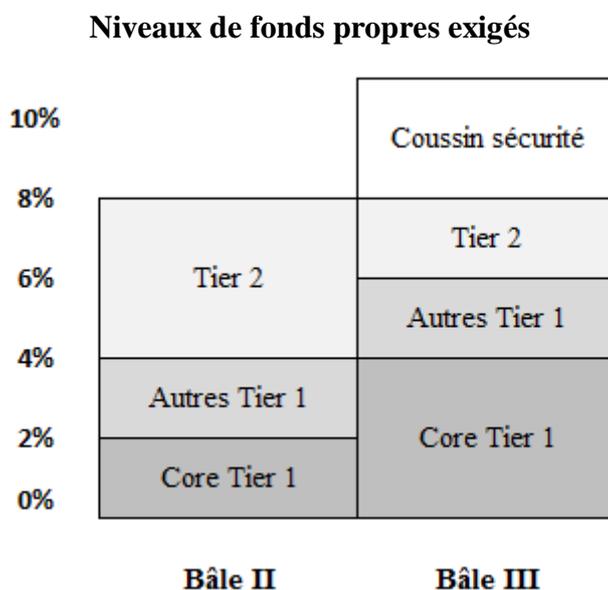
La qualité des actifs liquides dits HQLA est quant à elle vérifiée selon des critères d'acceptation bien précis fixés par la BCE. Un actif doit alors répondre à plusieurs caractéristiques pour être considéré de qualité en termes de liquidité, puisqu'il doit être faiblement exposé au risque de marché et de crédit, il doit avoir une valorisation facile et sûre, doit être faiblement corrélé à des actifs à risques, et doit être coté sur une place boursière établie et reconnue. Dans la réalité des faits donc, la liste des actifs considérés comme liquides de qualité est très restreinte.

Mais Bâle III ne s'arrête pas à cette vision à court terme puisque comme évoqué plus haut, un deuxième objectif majeur est d'assurer la capacité des banques à faire face à des problèmes de liquidité à plus long terme. Le comité met alors en place un ratio supplémentaire appelé le Net Stable Funding Ratio (NSFR) qui va inciter les banques à des financements de leurs activités sur le moyen et le long terme. Le NSFR est alors donné par :

$$\frac{\text{Montant de financements stables disponibles}}{\text{Montant de financements stables exigés}} \geq 100\%$$

Les autorités bancaires cherchent donc à réduire l'asymétrie entre les financements à long terme et les refinancements à court terme, soit le risque de liquidité lié à l'activité de transformation des banques.

Enfin, au-delà de ses orientations en termes de risque de liquidité, Bâle III va également plus loin en termes de fonds propres en y consacrant son deuxième volet principal. Le comité de Bâle a ainsi élaboré un ensemble d'accords macro prudentiels et de réformes dont le but est de renforcer les règles internationales en matière de fonds propres et de liquidité. Ainsi Bâle III prévoit un renforcement de la qualité des fonds propres avec une nouvelle définition des fonds propres et des exigences minimales complètement revues avec l'identification de différents niveaux de fonds propres à horizon 2019.



**Core Tier 1 et Autres tiers A** : « noyau dur » des fonds propres, c'est à dire entre autre le capital social et les résultats mis en réserve.

**Tier 2** : correspond au Tier 1 auquel viennent s'ajouter les fonds de garantie ou encore les provisions.

Le but recherché est ici très clair puisque l'objectif est d'optimiser la solvabilité des banques pour qu'elles soient à même de se sauver d'elles même en cas de défaillance, et éviter ainsi le sauvetage par les pouvoirs publics comme ce fût le cas pour la crise des subprimes, avec la crise des dettes souveraines qui en a découlé. On neutralise donc les prises de risque démesurées dues à une forme d'aléa moral en les forçant à se sauver de l'intérieur, on passe donc du « Bail-out » au « Bail-in ».

Mais Bâle III ne s'arrête pas là puisqu'il introduit également une nouvelle notion de ratio de levier plus récente, mettant en face les actifs et les fonds propres. Enfin, il introduit également le Total Loss Absorbing Capacity (T-LAC), qui vise lui à établir une capacité minimale d'absorption des pertes pour les institutions bancaires dites systémiques. Il revient ainsi sur une des causes majeures de la dernière crise de 2008.

Les autorités bancaires internationales et le comité de Bâle plus particulièrement n'ont cessé, depuis le début des années 2000 et au fil des différentes crises financières, de venir compléter et encadrer les carences du système bancaire et financier que nous connaissions. Et avec le dernier Bâle III qui vient appuyer et compléter son prédécesseur, l'accent est clairement mis sur la diminution du risque de liquidité, la transition depuis le « Bail-out » vers le « Bail-in », et la réduction du risque systémique qui pèse sur les mastodontes financiers. On assiste d'ailleurs aujourd'hui à une superposition de ratios et de réglementations prudentielles sans précédent. Et cette accumulation se fait évidemment dans un but de stabilité et de sécurité financière, mais non sans difficultés et surtout sans coûts pour les institutions bancaires, et notamment pour nos banques françaises.

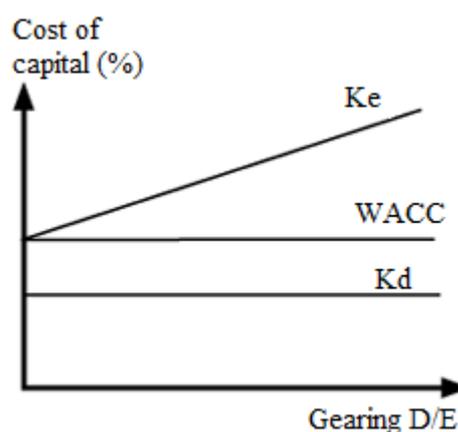
#### **b. Les conséquences de Bâle II et Bâle III sur les comptes d'exploitation bancaires**

Comme nous allons le voir, la mise en place de tous ces ratios et de toutes ces réglementations ne s'est pas faite et ne se fait pas de manière aisée. En effet, nous avons vu que les différentes formes de la réglementation du comité de Bâle mettent l'accent sur le niveau de fonds propres « consommés » pour les activités bancaires, à travers l'ancien ratio de Cooke puis le ratio de Mc Donough, qui permettent de mettre les fonds propres en face des actifs des banques. Ainsi la banque dispose de deux leviers d'actions principaux pour améliorer ses ratios de solvabilité : augmenter ses fonds propres en faisant donc varier le dénominateur, ou faire varier le numérateur en réduisant ses activités.

Et on peut donc légitimement se questionner sur les ajustements des ratios réglementaires et la manière de les atteindre. En effet dans un premier temps si l'on revient sur le premier levier d'action, les banques vont donc devoir augmenter leurs fonds propres notamment en passant par des augmentations de capital sur les marchés financiers. Mais elle va alors devoir proposer des rémunérations convenables aux actionnaires afin de continuer à attirer les investisseurs. Cela représente donc un coût supplémentaire pour la banque. Ainsi en 2013, le coût des actions des banques européennes, comprenant les frais d'émission et les dividendes versés sur les nouvelles actions, était de l'ordre de 10% de la valeur du capital. En effet malgré la fameuse première proposition de Modigliani et Miller selon laquelle le financement par la dette serait équivalent à un financement par fonds propres dans un contexte sans distorsions, la pratique elle confirme bien l'existence de distorsions. Les fonds propres ont donc un coût.

### Coût Moyen Pondéré du Capital (CMPC) selon Modigliani et Miller (Proposition I)

*Cost of capital* : coût du capital  
*Ke* : coût des fonds propres  
*Kd* : coût de la dette  
*WACC* : CMPC  
*Gearing* : effet de levier (dette/FP)

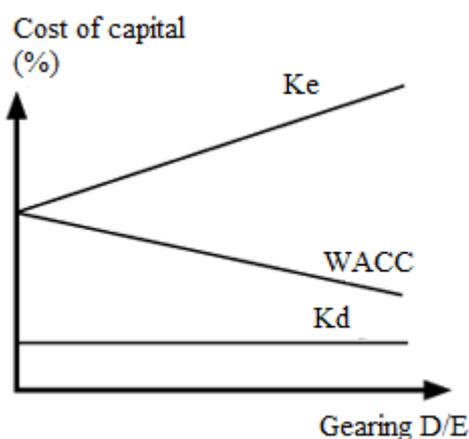


En effet en pratique, et particulièrement en période pessimiste quant au système bancaire comme l'a récemment démontré l'économiste David MILES, c'est donc davantage la 2<sup>e</sup> proposition de Modigliani et Miller qui se confirme. La réalité des marchés fait que des distorsions existent, notamment liées au comportement des individus.

Et par exemple aujourd'hui les actions bancaires françaises cotent à des prix souvent inférieurs à leurs valeurs comptables ce qui montre un certain scepticisme envers le secteur par les investisseurs quant à la réalisation des objectifs de Return On Equity (ROE). Ainsi lors d'une levée de fonds propres et pour une quantité d'actions donnée, le montant levé serait inférieur à ce qui pourrait l'être si le marché partageait les évaluations et prédictions de l'établissement financier. Et on se retrouve donc davantage dans la seconde proposition de Modigliani et Miller.

### Coût Moyen Pondéré du Capital (CMPC) selon Modigliani et Miller (proposition II)

*Cost of capital* : coût du capital  
*Ke* : coût des fonds propres  
*Kd* : coût de la dette  
*WACC* : CMPC  
*Gearing* : effet de levier (dette/FP)



Alors effectivement aujourd'hui les fonds propres ont un coût, et évidemment ce coût impact directement la rentabilité des banques puisque le contexte concurrentiel ne permet pas forcément de retranscrire ce coût supplémentaire aux clients. Ces contraintes liées aux coûts des fonds propres poussent également à réduire les activités d'investissements pour compte propre comme les activités des Banques de Financement et d'Investissement (BFI), activités très gourmandes en consommation de fonds propres. Ce qui contribue donc également à réduire le PNB global de la banque.

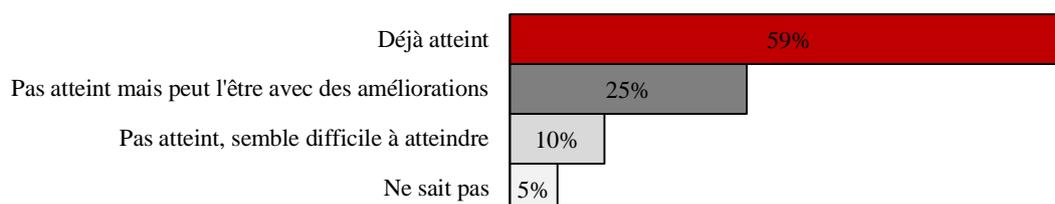
Mais les fonds propres ne sont pas, comme cité plus haut, l'unique variable d'ajustement au suivi de ces ratios réglementaires. En effet une crainte majeure quant au respect de ces ratios est la diminution des activités de financement par les banques, ce qui serait alors complètement contreproductif pour l'économie. Les banques pourraient être tentées de réduire leurs actifs pour ainsi mathématiquement améliorer leurs ratios de solvabilité en diminuant le numérateur. Et c'est donc l'économie directe qui en serait

pénalisée, mais aussi le compte d'exploitation des banques qui verraient leur PNB généré par les activités de crédits se réduire. Les banques pourraient également revoir leur exposition aux risques afin de faire varier la pondération des actifs en question. Ainsi les banques pourraient être tentées de diminuer les financements des Petite et Moyennes Entreprises (PME) et des Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI) au profit d'emprunteurs plus « sains » et donc avec une meilleure pondération. C'est d'ailleurs ce qu'a relevé une étude de l'agence de notation Fitch en 2012, qui infirme que selon eux, « *si Bâle III vise à renforcer les capitaux propres et la liquidité des banques, ces nouvelles règles pourraient créer des effets potentiels collatéraux non souhaités, notamment si elles conduisent à une réduction du crédit disponible pour certains secteurs* ». C'est un effet potentiel qui là encore aurait un impact sur le PNB des banques puisque évidemment le financement d'activités moins risquées se fait à des marges plus faibles. Ainsi entre 2011 et 2013, les grandes banques européennes dites systémiques ont augmenté leur exposition totale à de la dette souveraine de l'ordre de 550 milliards d'euros pendant qu'elles réduisaient leur exposition au secteur des entreprises de 440 milliards d'euros.

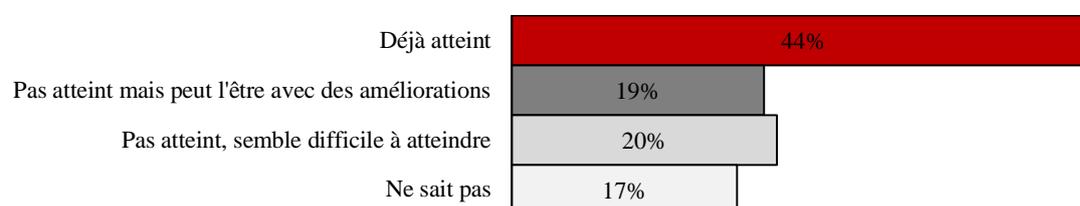
On a donc vu que le volet de Bâle III consacré à la constitution de plus et de meilleurs fonds propres pesaient sur la rentabilité des banques et pouvaient également avoir des effets contre-productifs pour l'économie. Mais le volet consacré au risque de liquidité demande lui aussi des efforts de mise en place et peut représenter un coût pour les établissements de crédit français.

En effet nous avons vu que le comité de Bâle a grandement mis l'accent sur le risque de liquidité dans les accords de Bâle III avec l'élaboration des fameux ratios LCR et NSFR. Et une première contrainte apparaît dans la mise en place de ces exigences minimales. Ainsi selon une étude menée par le cabinet Deloitte et publiée en Avril 2013, seuls 59% des établissements bancaires avaient mis en place le ratio LCR, et 44% le ratio NSFR. Et pour aller plus loin, 15% ne pensent pas atteindre les exigences minimales ou ne savent pas s'ils le feront pour le LCR et 37% pour le NSFR.

### Situation des banques par rapport à l'exigence minimale de ratio LCR



### Situation des banques par rapport à l'exigence minimale de ratio NFSR



Source : Deloitte Financial Services, Avril 2013

Et l'étude menée par le cabinet permet de relever certaines difficultés pour la mise en place de ces ratios, puisqu'elle cite plusieurs raisons à ces délais de mise en place. Ainsi la moitié des banques interrogées évoquent des difficultés dans les traitements des dépôts, 24% éprouvent des difficultés à identifier les actifs éligibles (HQLA) au numérateur, ou encore des difficultés dans la gestion des positions hors bilan pour 17% d'entre elles, principalement pour les banques de détail.

Les banques éprouvent donc de réelles difficultés dans la mise en place de ces ratios de liquidité, ce qui constitue un coût de mise en place en soit, mais pas seulement si l'on s'intéresse de plus près aux problèmes d'éligibilité des HQLA.

En effet, nous avons déjà évoqué les grandes lignes des critères d'éligibilité des actifs pour le numérateur du ratio LCR, mais on va maintenant aller un peu plus loin en le décomposant.

## Actifs liquides éligibles au ratio LCR et leur pondération

| Élément  | Coefficient          |
|--|----------------------|
| <b>Encours d'actifs liquides de haute qualité (HQLA)</b>   |                      |
| <b>A. Actifs de niveau 1</b>   |                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pièces et billets de banque</li> <li>• Titres négociables éligibles émis par des États, des banques centrales, des organismes publics ou des banques multilatérales de développement</li> <li>• Réserves à la banque centrale, constituées d'actifs éligibles</li> <li>• Dette d'émetteur souverain ou de banque centrale pour les entités souveraines ayant une pondération autre que 0 %</li> </ul> | 100 %                |
| <b>B. Actifs de niveau 2 (40 % de l'encours de HQLA au maximum)</b>  |                      |
| <b>Actifs de niveau 2A</b>   |                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actifs émis par des États, des banques centrales, des banques multilatérales de développement et des organismes publics, et affectés d'une pondération des risques de 20 %</li> <li>• Titres de dette d'entreprise éligibles ayant une note égale ou supérieure à AA-</li> <li>• Obligations sécurisées éligibles ayant une note égale ou supérieure à AA-</li> </ul>                                 | 85 %                 |
| <b>Actifs de niveau 2B (15 % de l'encours de HQLA au maximum)</b>  |                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Titres adossés à des créances immobilières résidentielles (RMBS) éligibles</li> <li>• Titres de dette d'entreprise éligibles notés entre A+ et BBB-</li> <li>• Actions ordinaires éligibles</li> </ul>  | 75 %<br>50 %<br>50 % |
| <b>Valeur totale de l'encours de HQLA</b>  |                      |

*Source : Banque des Règlements Internationaux, Janvier 2013*

Il s'agit donc d'une liste très restrictive et contraignante pour les établissements financiers puisqu'elle exclut un bon nombre d'actifs qui pourraient sembler liquide. Ces limites poussent donc fortement les banques à se porter vers des titres souverains, ce qui peut même porter à confusion compte tenu du contexte actuel de crise de la dette souveraine depuis 2012. On peut alors se questionner quant à l'orientation demandée par le comité de Bâle, qui là encore peut représenter un manque à gagner pour les banques, compte tenu de la rémunération actuelle des Obligations Assimilables du Trésor (OAT) en zone euro.

Mais en plus de ces restrictions, on a donc des exigences en termes de composition puisque le niveau 1 doit représenter au moins 60% du montant. Or si on se remémore le taux de dépôt à la BCE de -0,40% depuis Mars 2016, on se rend alors compte que les banques sont souvent contraintes à littéralement « payer » pour préserver ou améliorer leur ratio LCR puisqu'elles doivent placer leurs excédents à la BCE à un taux négatif. On a donc là encore un impact négatif sur le PNB de la banque dans le seul but du respect du ratio de liquidité court terme.

L'évolution du contexte réglementaire depuis les années 2000 a donc eu un impact considérable sur la gestion des banques. Avec des contraintes parfois compliquées à mettre en place, ce renouveau a surtout fini par coûter cher aux banques, que ce soit en coûts directs ou en coûts de mise en place opérationnelle. Alors évidemment tous ces changements sont réfléchis dans un but de stabilité financière et économique, mais nous avons également vu que certaines orientations poussaient tout de même au questionnement. Néanmoins, ces changements réglementaires ajoutés aux contextes monétaires et économiques développés en première partie, sont en train de bouleverser profondément le secteur de la banque de détail en France. Les établissements de crédit doivent alors s'adapter en permanence, tout en faisant face à un contexte de concurrence toujours plus difficile, qui n'est lui également pas sans impacts sur leur rentabilité.

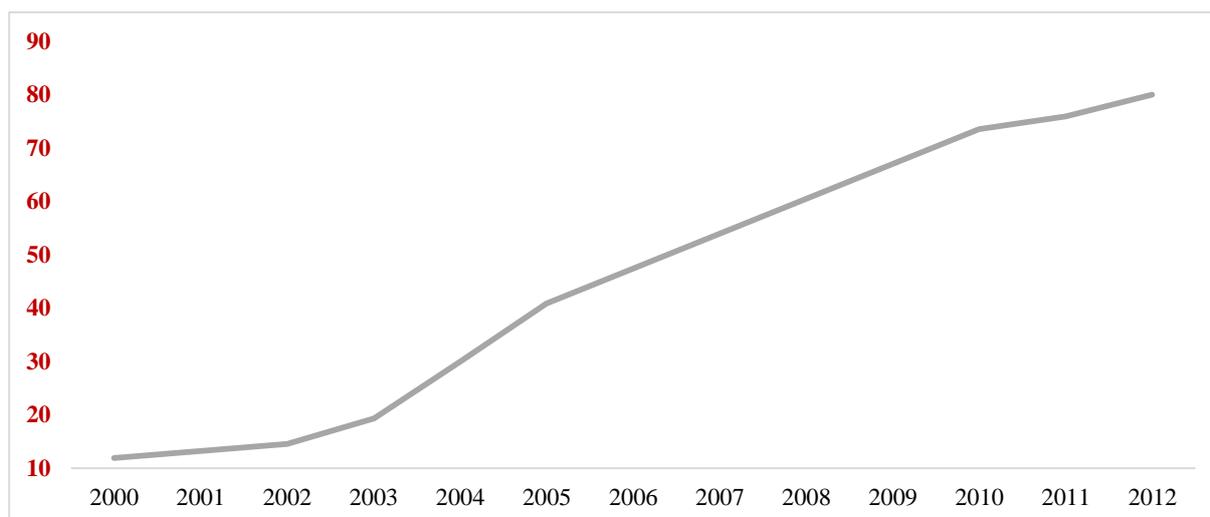
### **C. Un contexte de concurrence accrue**

On va traiter ici du contexte concurrentiel bancaire qui ne cesse de s'intensifier. Une concurrence qui s'est alors surtout renforcée depuis le début des années 2000 et donc depuis l'avènement d'internet. Mais cette intensification provient aussi de la place toujours plus importante que prennent les orientations réglementaires supranationales à travers l'Union Européenne et la Commission Européenne. Ce sont donc là les raisons principales qui ont facilité et renforcé la transparence informationnelle, qui vont conduire à des changements concurrentiels conséquents sur le marché des banques de détail en France.

### a. Une transparence dans l'information

Il est vrai que le système bancaire français a souvent été décrié pour le manque de concurrence sur leur secteur, qui s'avérait être davantage une situation oligopolistique que de concurrence pure et parfaite. Et cela nous ramène alors à la fameuse théorie de la concurrence pure et parfaite, et plus particulièrement aux travaux de Lionel W. McKENZIE sur la perfection d'une concurrence, complétés en 1953 par Kenneth ARROW et Gérard DEBREU. Ainsi pour eux, pour être « parfaite », la concurrence devait remplir deux conditions principales : la libre circulation des facteurs de production, et la transparence de l'information. Et c'est donc sur ce dernier point particulièrement que le secteur bancaire français est impacté depuis quelques années maintenant. Et l'une des premières raisons est celle évoquée plus haut, c'est-à-dire l'accès à l'information qui est aujourd'hui énormément facilité par le web. Ainsi l'accès à internet a été multiplié par dix en France entre 2000 et 2012.

#### Taux d'accès à internet dans les foyers en France, entre 2000 et 2012 (%)



Source : OCDE

Et c'est ce qui en partie rend davantage transparent l'information, avec la multiplication des comparateurs en ligne par exemple qui vont accentuer donc la concurrence au sein du secteur bancaire. La concurrence devenant plus « parfaite » en termes d'information, les consommateurs ont alors carte blanche pour comparer les tarifs ou comparer les produits, mais surtout ils acquièrent eux même des connaissances sur les services bancaires et sont donc à même de réaliser des opérations par leurs propres moyens ou de passer par un autre acteur bancaire. Ainsi, automatiquement les prix sont tirés vers le bas, tout comme les marges.

Mais l'accès à internet n'est pas le seul facteur à avoir facilité l'accès à l'information. En effet depuis le début du 21<sup>e</sup> siècle, les autorités réglementaires nationales et supranationales prônent à tout va la concurrence pure et parfaite, et mettent alors en place des dispositifs afin de faciliter l'accès à l'information. La Commission Européenne l'affiche d'ailleurs clairement sur son site internet puisque est indiqué que « *la façon la plus simple de conquérir des parts de marché est d'offrir un meilleur prix. Sur un marché concurrentiel, les prix sont tirés vers le bas* ». Et évidemment le secteur bancaire n'échappe pas à la règle. Le meilleur exemple est le lancement récent (Février 2016) du comparateur des tarifs bancaires par le Ministère français de l'Economie et des Finances. Et d'ailleurs pour présenter ce comparateur, le ministre des Finances Michel SAPIN confirmait la tendance en affirmant en effet que « *ce qu'il faut c'est favoriser la concurrence favorisant l'accès à l'information* ». Cette dernière disposition n'est d'ailleurs pas une initiative française puisqu'il s'agit d'une simple implémentation de directive obligatoire de l'Union Européenne. Alors évidemment l'accès au secteur pour de nouveaux entrants est grandement compliqué par l'agrément difficile à obtenir auprès de l'Autorité de Contrôle Prudentielle et de Résolution (ACPR) et par le vide juridique laissé par la loi bancaire de 1984 séparant les activités bancaires du champ d'application du droit de la concurrence. Néanmoins cela confirme cette tendance actuelle à la démocratisation de l'information et à l'intensification de la concurrence qui vient contracter les prix et les marges des banques de détail en France, ce qui a alors tendance à changer les rapports de force entre les banques et leurs clients.

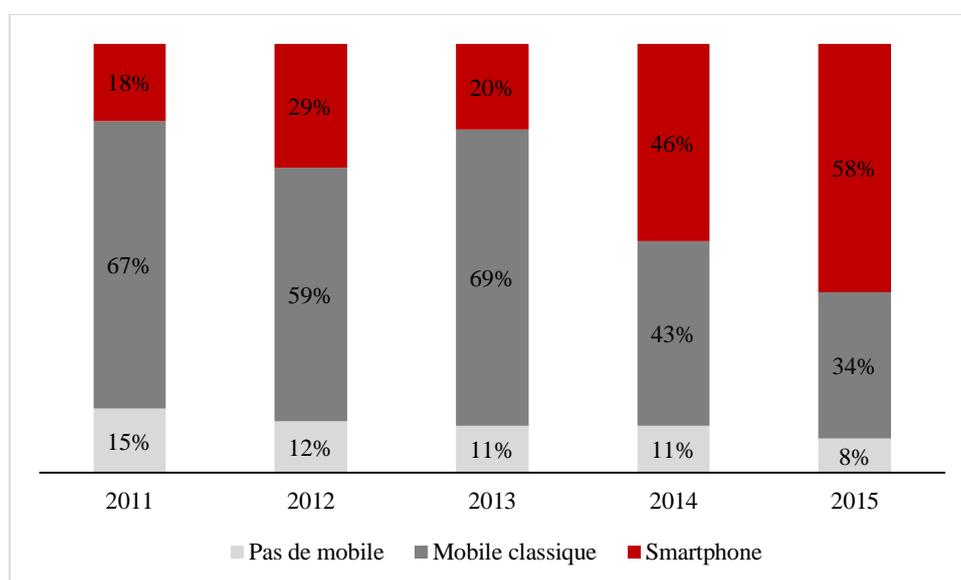
Malgré cela, cette tendance à tout de même ouvert la porte à certains nouveaux acteurs, avec surtout les banques en lignes qui tirent leur épingle du jeu, et surtout qui viennent confirmer des changements davantage sociétaux et culturels.

### **b. Des changements culturels**

En effet, les changements culturels et sociétaux des consommateurs ont également grandement facilité cette concurrence accrue. Et évidemment par changement sociétal on parle ici bien sûr d'une certaine « Uberisation » des modes de consommation.

Ainsi en remontant au début des années 2000, sous l'euphorie d'internet étaient déjà lancées les premières plateformes bancaires en ligne. Les banques avaient alors créé leurs propres filiales pour l'occasion. Néanmoins bien qu'innovantes, la plus part des e-Rothschild, eCortal ou autre e.creditlyonnais.fr se sont alors confrontés à un problème de rentabilité conséquent à l'époque. Les clients n'étaient simplement pas prêts à faire confiance à des « e-banquiers », et entretenaient toujours de relations proches avec leurs banquiers de famille. Mais une nouvelle vague débarque dans les années 2012 et 2013, et là les habitudes sont déjà différentes.

### Taux de détention de smartphone en France, entre 2011 et 2015



Source : Crédoc

Comme le montrent les chiffres concernant la détention de smartphones, les français ont à ce moment-là déjà adopté cette façon de vivre et de consommer. C'est alors très révélateur d'une société qui a passé un cap, et la modernisation va alors enfin avoir lieu. Les Hello Bank et autres ING Direct repartent de l'avant et prennent finalement de l'ampleur. Et depuis, un compte sur trois s'ouvre dans une agence en ligne et un français sur cinq se d'y prêt à y basculer. Cela vient alors encore renforcer une concurrence déjà accrue, ce qui vient une nouvelle fois baisser les prix et rogner les marges. D'autant plus que ces spécialistes de la banque en ligne, toujours par manque de rentabilité, se cantonnent principalement dans un modèle low-cost, qui ne joue donc pas en faveur des prix.

Enfin, en plus de ces nouveaux acteurs spécialisés dans la banque en ligne et d'ailleurs en très grande majorité des filiales des groupes bancaires historiques, c'est une pléthore de nouveaux acteurs alliant services bancaires et technologie qui commence à faire le l'ombre aux banques de détail françaises : les FinTech. Et ici le problème est autre, puisque le but n'est pas de faire tous les métiers de la banque, mais uniquement se spécialiser dans un segment ce qui permet alors de passer outre les problèmes réglementaires et des techniques bancaires. Alors spécialisés dans les paiements, dans les virements ou encore dans l'assurance, ces FinTech poussent à une vitesse exceptionnelle et commencent à effrayer les acteurs historiques du secteur bancaire. Et c'est principalement la puissance potentielle du Big Data qui effraie, et tout l'usage que peuvent en faire les Google et autres Apple. C'est d'ailleurs Amazon qui va sous peu proposer des crédits aux PME à des taux défiant toute concurrence. Et c'est justement cette connaissance et ces informations sur leurs clients qui devraient leur permettre de proposer ces taux. On semble donc arriver à un tournant avec ces entreprises non financières qui basculent sur le terrain de jeu des vieux mastodontes bancaires, et qui viennent alors tendre davantage une période déjà bien compliquée pour le secteur de la banque de détail.

Avec une rentabilité déjà tirée par un contexte monétaire et économique exceptionnel, un contexte réglementaire sans précédent et donc un contexte concurrentiel déjà renforcé et très incertain quant à l'avenir, la banque est très certainement à un tournant de son histoire. Il va alors être intéressant dans une deuxième partie de se focaliser davantage sur les évolutions qu'ont engendrées jusque-là ces difficultés.

## **II. Les conséquences sur la gestion de la rentabilité dans les banques de détail en France**

---

## II. Les conséquences sur la gestion de la rentabilité dans les banques de détail en France

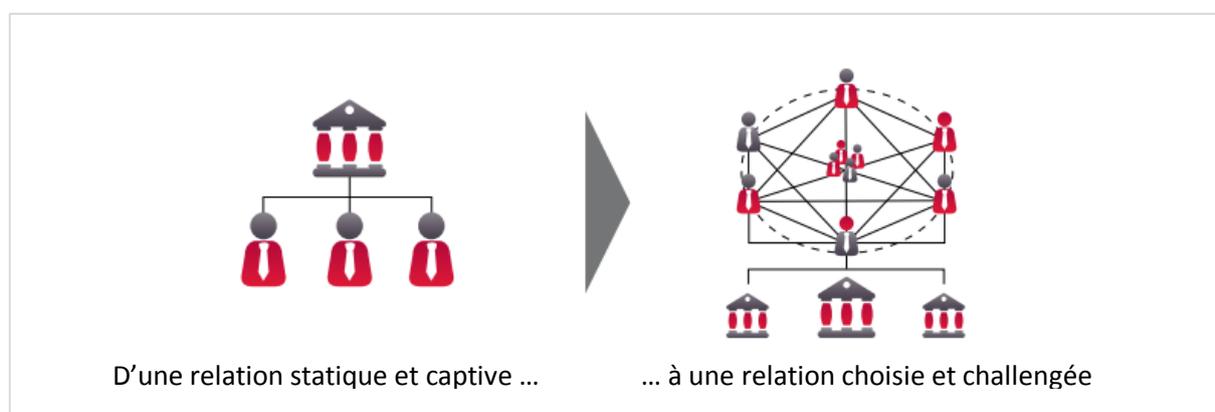
---

On a donc vu dans une première partie que les différents contextes monétaires, économiques, réglementaires et concurrentiels ont eu un impact sans précédent sur la rentabilité des banques. Les coûts de fonctionnement ont explosé et les rapports de force ont changé, et c'est tout le modèle de la banque de détail qui doit s'adapter. Ce sont donc sur ces changements et sur les moyens mis en œuvre pour gérer une telle transition que nous nous focaliserons dans cette deuxième partie. Mais ces orientations ne sont pas toujours récentes, et on constate notamment depuis plusieurs décennies une sorte d'uniformisation évidente de l'industrie bancaire.

### A. Une uniformisation de l'offre bancaire

En effet comme abordé plus haut, on assiste à des changements dans les rapports de force entre les banques et leurs clients, qui ont aujourd'hui accès à des connaissances et des informations qu'ils n'avaient pas auparavant. Et donc avec cette concurrence accrue c'est toute la vision de leur banquier qui a changé pour les consommateurs. On assiste alors progressivement à la fin du « banquier de famille » ou autre « banquier pour la vie ». Et les consommateurs vont beaucoup plus facilement voir dans les autres banques, favorisés par des moyens technologiques et des évolutions réglementaires plus permissifs. Le taux d'attrition va alors progressivement exploser dans les banques.

### Rapports entre les clients et leurs banquiers



Source : BearingPoint

Et ces ouvertures des relations ont mené et mènent encore à une uniformisation de l'offre dans le secteur de la banque de détail. Ainsi la Caisse d'Epargne n'est plus la seule à proposer un livret A, et les agriculteurs ont d'autres choix que le Crédit Agricole, et ce depuis plusieurs décennies. En effet les banques ont, au fur et à mesure des changements de consommation, développé et ouvert leurs gammes de produits. Ainsi aujourd'hui, l'offre produit est complètement standardisée et même banalisée dans les banques de détail. L'exemple le plus évident est le bien sûr le Compte-Nickel, compte que l'on peut ouvrir en cinq minutes chez un buraliste. Le compte bancaire devient donc un produit banal vendu dans un tabac, chose que même BIC n'avait pas réussi à faire avec ses briquets de parfums, même si le contexte de 1988 était évidemment différent. Néanmoins, il s'agit bien là de la banalisation de l'offre bancaire à son paroxysme. Seule l'offre service peut être considérée marginalement comme différenciable, et là encore le débat est ouvert. Et un autre élément révélateur de cette standardisation et banalisation est l'arrivée des FinTechs et autres Crowdfunders, entreprises, à la base non financière et loin du secteur bancaire mais qui arrivent grâce à des technologies ou des modèles novateurs à se faufiler dans des branches étroites d'activités bancaires bien précises.

C'est par ailleurs là un autre axe d'orientation stratégique que prennent les groupes bancaires pour maintenir leurs positions et leur rentabilité d'autrefois. En effet voyant les risques de ces nouveaux entrants grandir au fur et à mesure des annonces innovantes des jeunes cadres des Google et autres Amazon, les banques commencent à investir massivement dans ces entreprises technologiques. Et là encore plus un mois ne passe sans entendre le rachat d'une de ces startups par les géants bancaires. En Mai dernier encore (2016), le groupe BPCE annonçait l'acquisition de Depopass, FinTech spécialisée dans le paiement sécurisé. Quelques mois auparavant, en Septembre 2015, c'était le Crédit Mutuel Arkea qui s'arrachait Leetchi. La solution de paiement innovante est partie pour plus de 50 millions d'euros, soit la plus grosse opération de ce type en France. Ici l'objectif stratégique est double pour les banques puisque d'une part cela permet de maîtriser en partie le phénomène pour ne pas arriver trop tard sur le marché, et d'autre part cela peut permettre de prendre un coup d'avance et de développer de vrais avantages compétitifs si jamais « la bonne » startup est dénichée. Puisque effectivement, comme le disait très justement Steve JOBS, « *demander aux clients ce qu'ils veulent puis essayer de leur donner ne suffit pas. Le temps que vous le fabriquiez, ils voudront quelque chose de nouveau* ». C'est donc ce que semblent avoir compris les banques françaises, reste à savoir si ce n'est pas trop tard.

On assiste donc à une uniformisation continue de l'offre bancaire, qui peut être alors considérée en soi comme une réponse aux évolutions auxquelles le secteur bancaire français fait face depuis plusieurs décennies. Mais d'autres actions sont menées. Depuis le début des années 2000 et avec la succession de crises financières, des actions plus internes et organisationnelles prennent de l'ampleur. On assiste alors depuis la fin des années 90 à un renforcement marqué du pilotage de la rentabilité au sein même des établissements bancaires.

## **B. Importance croissante des métiers de pilotage de rentabilité dans les banques**

Effectivement la fin des années 90 et dans l'objectif de répondre aux problématiques de crises et de mutations de compétitivité du système bancaire, les banques vont être amenées à intensifier et développer les services de contrôle de gestion dans leur organisation.

### **a. L'émergence du contrôle de gestion**

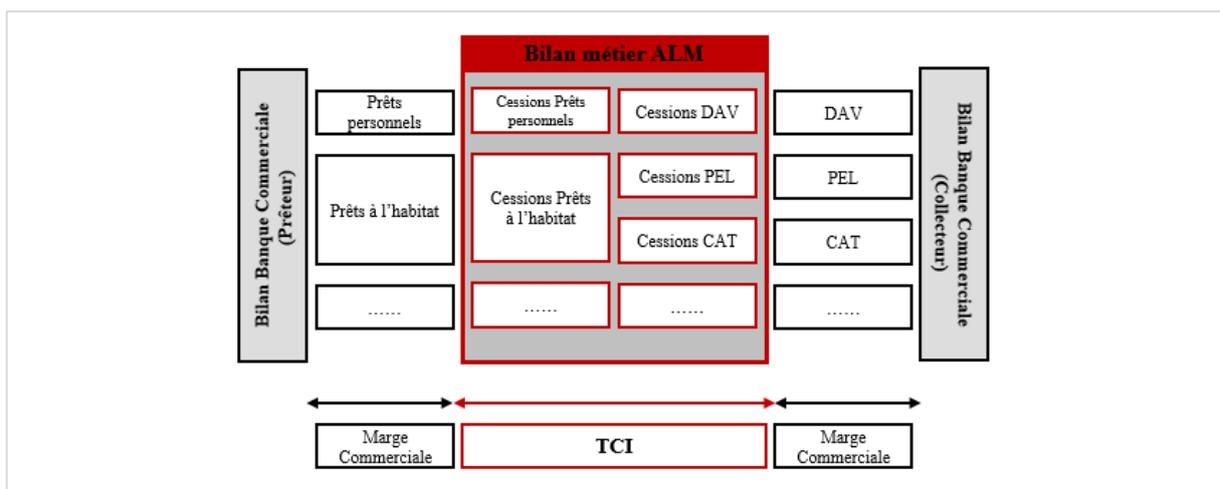
Ainsi en 1998, la Commission Bancaire, ex-ACPR, va diffuser le fameux « *Livre blanc sur la mesure de la rentabilité des activités bancaires* », dans lequel elle va appuyer sur l'importance d'un contrôle de gestion pour piloter la performance efficacement dans les établissements bancaires. Ces préconisations vont alors s'appuyer sur des fondements clairs pour la Commission Bancaire :

- *« La qualité du contrôle de gestion est aujourd'hui un avantage concurrentiel déterminant. Il suppose la mise en œuvre du système d'information performant et réactif ;*
- *La capacité d'adaptation des établissements bancaires est subordonnée à l'existence d'une gestion fine de la rentabilité, permettant des analyses multidimensionnelles et prévisionnelles de cette dernière ;*
- *Cette gestion doit permettre une tarification de nature à assurer une rentabilité satisfaisante et durable des produits bancaires ;*
- *La réflexion stratégique et budgétaire doit être structurée à partir de la mesure de la création de valeur pour chacune des activités de la banque ;*
- *Le processus de réflexion lié aux objectifs que se fixe l'entreprise se situe naturellement au niveau des directions générales. »*

*Source : « Livre blanc sur la mesure de la rentabilité des activités bancaires », Commission Bancaire*

Le pilotage de l'activité est donc mis au premier plan, dans un souci d'optimisation de la rentabilité à court terme mais aussi et surtout afin de la soutenir dans le temps. « Dans le monde des affaires, on voit toujours plus clair dans le rétroviseur qu'à travers le pare-brise » disait Warren BUFETTE, et en effet c'est le principal enjeu de ces services de contrôle de gestion : assurer un pilotage de la rentabilité efficient dans le temps. On dépasse alors la vision financière à court terme. Et cela passe évidemment dans un premier temps par l'amélioration des tableaux de bord. C'est alors ici que l'importance du pilotage par le Taux de Cession Interne (TCI) prend tout son sens. En effet l'approche par TCI est aujourd'hui reconnue par l'ensemble des établissements financiers comme la meilleure solution pour piloter la performance de la banque. Et c'est le Gestionnaire Actif-Passif (Asset and Liabilities Manager, ALM) qui est en charge de la gestion du TCI dans une banque. Cet indicateur est donc le prix auquel les commerciaux placent ou refinancent leurs ressources ou emplois auprès de la fonction ALM de l'établissement.

### Identification du Taux de Cession Interne



Source : Mr Bouchaib, CA Loire & Haute Loire

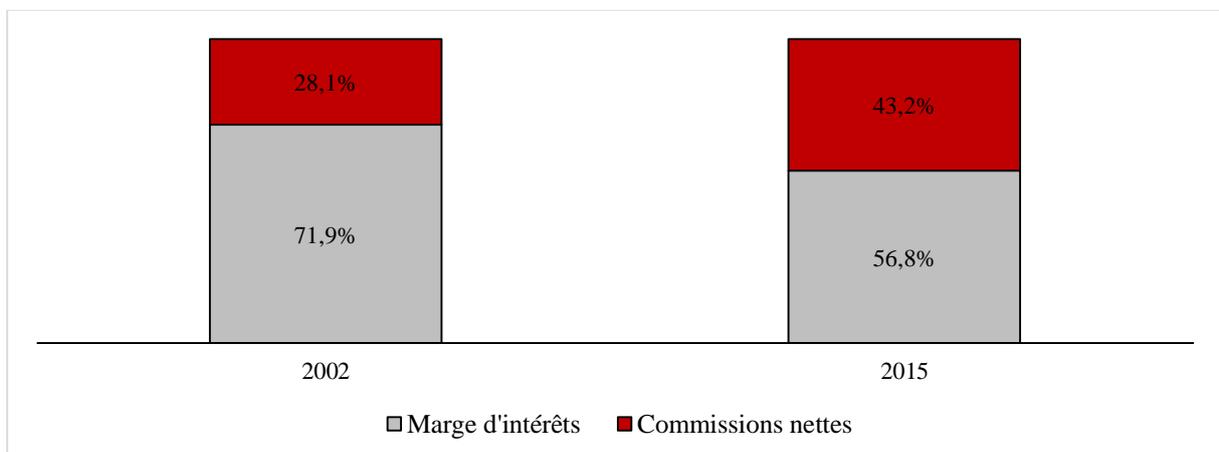
Et cette méthode de TCI est approuvée et utilisée, notamment grâce à une qualité principale. En effet le TCI est donc par définition au cœur des échanges entre la sphère financière avec l'ALM, et la sphère commerciale avec les commerciaux. Il permet donc de faire la jonction en délimitant bien les performances commerciales des performances financières. Ainsi la performance des commerciaux n'est pas impactée par les variations de marchés, le risque étant transféré à la fonction ALM de l'organisation. Ceci permet donc un meilleur pilotage des orientations commerciales au sein de l'établissement bancaire, en permettant de bien séparer les fonctions et performances.

Mais cette méthode n'est pas pour autant parfaite, et se confronte encore une fois au contexte concurrentiel du secteur bancaire. Dans la pratique, les agences sont souvent livrées à une guerre des prix comme nous l'avons développé plus haut. Et la réalité du terrain fait que les commerciaux passent souvent directement par des systèmes de dérogation de taux afin de satisfaire les objectifs de conquête et de production. De plus, on constate très souvent des décalages entre les marges données aux commerciaux et les marges réellement réalisées, de par la complexité des différents produits et des différentes spécificités des chaque taux avec un type de taux, une maturité, ou encore des options différentes. Néanmoins, la méthode par TCI reste aujourd'hui unanimement utilisée par les établissements bancaires dans leur gestion de la rentabilité, et permet de répondre en partie au contexte compliqué en permettant un meilleur pilotage de l'activité commerciale, indépendamment de la conjoncture financière et monétaire.

### **b. L'évolution de la composition du PNB**

Mais le contexte monétaire et l'importance prise par la fonction de contrôle de gestion dans les banques vont également entamer d'autres changements, au sein même de la structure de la rentabilité des banques. En effet le métier historique de la banque est l'intermédiation et la transformation. Ainsi la MNI a très longtemps été la quasi-majorité du PNB des établissements bancaires. Mais les directives règlementaires Bâloises et la baisse de rentabilité de l'activité de transformation sont en train de changer peu à peu les choses. Ainsi si l'on s'intéresse d'un peu plus près à la composition du PNB dans les banques, on s'aperçoit de certains changements très nets depuis le début des années 2000.

#### **Part de commissions et de marge d'intérêt dans le PNB, sans opérations de gestion : l'exemple du LCL**



Source : rapports annuels LCL / Crédit Lyonnais

Cet exemple du LCL est très révélateur de l'évolution de la part des commissions vis-à-vis de la marge d'intérêt. Même si le cas est un peu particulier puisque le LCL appartient désormais au groupe Crédit Agricole SA depuis 2005 et l'organisation a donc changé, on constate néanmoins en faisant abstraction de ces opérations pour compte propres que la part de la marge d'intérêt se contracte par rapport aux commissions nettes.

La part de PNB généré par l'intermédiation a donc tendance à décroître, et le contexte actuel ne devrait que renforcer encore cette orientation des banques. C'est par ailleurs ce qui a très fortement motivé les banques dans la transition au modèle de banque-assurance. Cela permet une réorientation stratégique dans le but de maintenir et piloter une rentabilité de manière durable, à travers des relais de croissances non corrélés directement aux risques de marchés et aux conjonctures économiques. Globalement toutes ces orientations stratégiques sont dans le but de piloter efficacement la rentabilité à travers tous les contextes particuliers que le secteur bancaire subit depuis les années 2000, et tout particulièrement depuis la crise des subprimes. Et même si ces orientations impliquent des changements conséquents, longs et fastidieux, la situation reste aujourd'hui compliquée sur le point de la rentabilité et il est difficile, pour ne pas dire impossible, de prévoir dans quel sens vont évoluer les choses. Alors est-ce suffisant ? Là aussi, difficile à dire, mais néanmoins de gros changements beaucoup plus profonds et structurels sont en marche dans certains établissements bancaires, dans l'unique but de corréliser le modèle vieillissant et structurellement lourd de la banque de détail en France avec toutes les évolutions actuelles et futures. Et là l'enjeu est de taille : trouver le modèle bancaire de demain.

### **C. A la recherche de la banque de demain**

*« Nous considérons nos clients comme les invités d'une fête dont nous sommes les hôtes. Notre métier consiste à améliorer un peu chaque jour tous les aspects importants de l'expérience client ».* Jamais ces mots de Jeff BEZOS, PDG d'Amazon, n'auront eu autant de sens dans le système bancaire, aujourd'hui au cœur d'une profonde révolution structurelle du modèle. Par ce que finalement si, comme nous l'avons vu depuis le début de ce développement, tous les contextes semblent défavorables à la banque d'aujourd'hui, c'est peut-être simplement ce modèle en lui-même qui n'est plus viable. Toutes ces évolutions économiques, culturelles, réglementaires ou sociales ont peut être juste rendu la banque de détail française obsolète, du moins dans son modèle actuel. Des industries comme la

métallurgie ou le textile ont bien quasiment disparu du pays, alors pourquoi pas les banques de détail ? Sans aller aussi loin, si d'ailleurs autant d'établissements bancaires se penchent sur des restructurations profondes, c'est probablement qu'elles le pensent aussi. Dans cette dernière partie, nous allons donc nous focaliser sur des solutions de restructurations proposées par les établissements bancaires, et en comparer les choix stratégiques et leurs visions de la banque de demain.

#### **a. Un réseau historique qui pèse aujourd'hui**

Historiquement, la principale problématique des banques de détail était la collecte. En effet, le refinancement n'existait pas sous la même forme qu'aujourd'hui et si les banques voulaient faire du crédit pour se dégager leur marge d'intérêt, il fallait collecter. C'est donc naturellement que les grandes banques de l'époque ont commencé à quadriller le territoire d'agences, dans toutes les villes puis dans tous les villages...ou presque. Ce qui explique aujourd'hui pourquoi des groupes comme le Crédit Agricole possèdent 7 000 agences en France. Plus globalement le territoire enregistrait pas moins de 38 000 agences bancaires en 2014, pour 36 700 communes. Mais comme nous l'avons vu, depuis, les habitudes de consommation ont changé pour les multiples raisons abordées plus haut. Ainsi, les agences se vident peu à peu, le consommateur étant à même de faire la quasi-totalité de ses opérations bancaires par lui-même via les plateformes internet. D'ailleurs une étude réalisée par le cabinet Deloitte en 2014 le montre très clairement.

## Utilisation des canaux pour les différentes opérations bancaires

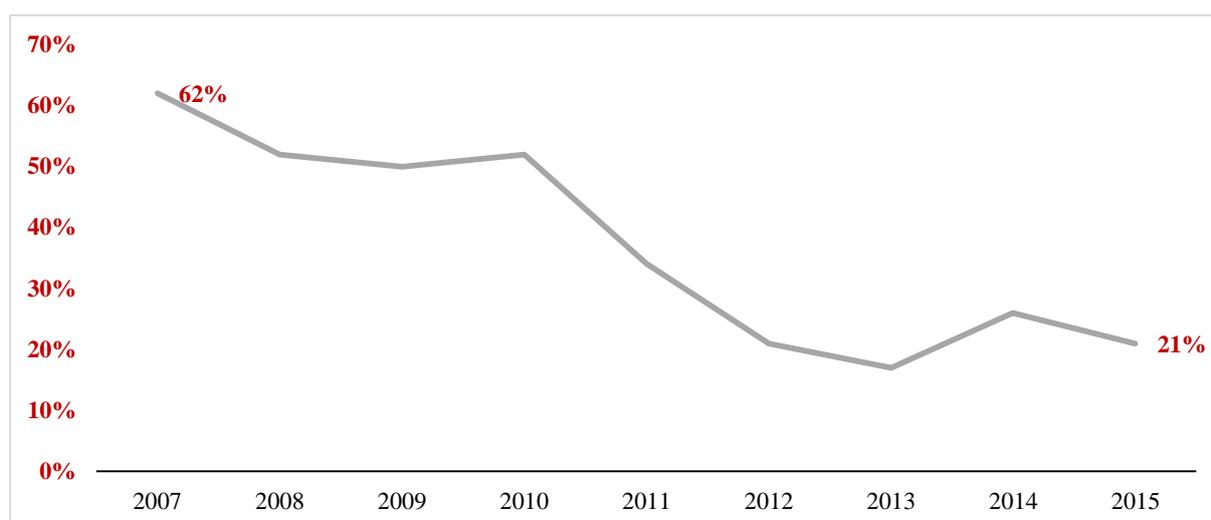
|                    | Consulter ses comptes | Opérations simples | S'informer, demander conseil | Opérations complexes | Prendre RDV avec le conseiller | Effectuer une réclamation |
|--------------------|-----------------------|--------------------|------------------------------|----------------------|--------------------------------|---------------------------|
| Internet fixe      | 82%                   | 74%                | 44%                          | 13%                  | 20%                            | 18%                       |
| Internet mobile    | 26%                   | 17%                | 7%                           | 3%                   | 4%                             | 3%                        |
| Agence (physique)  | 14%                   | 30%                | 38%                          | 57%                  | 33%                            | 45%                       |
| Agence (téléphone) | 2%                    | 4%                 | 8%                           | 10%                  | 35%                            | 20%                       |
| E-mail             | 3%                    | 3%                 | 5%                           | 5%                   | 12%                            | 14%                       |
| Courrier postal    | 13%                   | 4%                 | 3%                           | 1%                   | 1%                             | 6%                        |
| Centre d'appels    | 2%                    | 2%                 | 2%                           | 3%                   | 9%                             | 7%                        |
| Non concerné       | 1%                    | 3%                 | 21%                          | 23%                  | 12%                            | 17%                       |

 **Canal le plus utilisé**

Source : « Relations banques et clients », Deloitte, 2014

Les opérations bancaires ne se font plus uniquement en agence, et internet devient un canal privilégié pour réaliser ses opérations bancaires. C'est ce qui cause principalement cette désertion des agences bancaires. Et les chiffres sont clairs puisque quand en 2007 62% des personnes se rendaient plusieurs fois à leur agence par mois, seuls 21% le font en 2015.

### Part de personnes fréquentant leur agence plusieurs fois par mois



Source : IFOP pour la Fédération Bancaire Française (FBF)

Et alors l'équation devient simple, puisque l'on se retrouve avec un énorme réseau d'agences historique mais qui n'est plus fréquenté, ce qui nous donne un poids de charges de fonctionnement et de structure qui n'est plus du tout adapté à la réalité des besoins bancaires d'aujourd'hui. La rentabilité n'est donc pas du tout optimisée avec une structure d'agences bancaires obsolète. C'est alors là qu'entrent en jeu les établissements bancaires pour lancer leurs grands travaux de restructuration de leur modèle de banque.

## **b. Des paris sur la banque de demain**

« *La Société Générale va fermer 20% de ses agences* » annonçait *Le Monde* en Novembre 2015 dernier. Un mois auparavant, c'était la BNP qui annonçait en avoir fermé 10% entre 2012 et 2015. L'orientation globale des groupes bancaire est claire ; la priorité est mise sur l'épuration de leur réseau bien trop imposant et que trop peu maniable. Mais au-delà de simples fermetures d'agences, certains groupes bancaires vont bien plus loin en repensant complètement leurs agences. C'est par exemple le cas très intéressant de la caisse régionale du Crédit Agricole Ile-de-France (CADIF), qui au lieu de miser sur des fermetures de masses, mise davantage sur une refonte de leur modèle d'agence avec leur concept d'agence « ACTIVE ». Cet exemple de refonte d'agence repose sur trois axes majeurs : l'accroissement des compétences des salariés, la technologie pour répondre à l'explosion du multicanal, et des changements d'implantation des agences.

Mais les orientations stratégiques à la recherche du modèle d'agences de demain sont variées. On peut toutefois faire ressortir des axes principaux non exhaustifs de changements :

- **Agencement d'agences**

De nombreux concepts sont essayés quant à l'agencement des agences. Ainsi la BNP Paribas a lancé récemment son tout nouveau « 2 Opéra », un immense concept store servant plus de vitrines pour la marque avec ses espaces détente et autres divertissements, que de réelle agence bancaire. La caisse régionale du Crédit Agricole Sud Rhône-Alpes a également tenté une expérience nouvelle intéressante avec son « Store by CA » à Grenoble, une sorte de grand magasin bancaire de 1.200m<sup>2</sup> et dédié au « shopping bancaire » et organisé autour de six rayons.

- **Segmentation par type de clientèle**

Des agences spécialisées par segment de clientèle voient également le jour, avec par exemple les « Maisons des Entrepreneurs » ou la plus récente « Maison de la Viticulture » mises en place par la BNP Paribas. Le LCL a lui aussi mis en place des agences destinées aux étudiants, avec par exemple un service de reprographie gratuit, segment également ciblé par la Bred avec une agence « Bred Grand'Zé » à Paris.

- **Les agences bancaires par projets**

Un axe d'orientation choisi par certains établissements bancaires est la restructuration des agences selon les projets des clients. C'est cette fois le Crédit Agricole Val-de-France qui est à l'initiative du projet, avec une agence où les conseillers sont spécialisés sur les dossiers « Je change de voiture », « Je crée mon entreprise » ou encore « j'ai une rentrée d'argent ». C'est d'ailleurs en partie l'orientation choisie par le Crédit Agricole Sud Rhône-Alpes, encore une fois, mais dans une moindre mesure avec son agence de Valence-Préfecture. Ainsi les conseillers ne sont plus réellement en charge d'un portefeuille de clients à proprement parler mais en charge d'une catégorie de produits et services : l'épargne, l'immobilier ou encore l'assurance.

Donc globalement les orientations choisies sont nombreuses et finalement chaque établissement bancaire met en place sa propre stratégie. Néanmoins les banques semblent avoir compris que le multicanal devait être au centre de la banque de demain. Les gens ont déserté les agences bancaires, et n'y passent plus pour les opérations bancaires de base. Et les établissements bancaires semblent également avoir saisi cette problématique en spécialisant davantage leurs agences et les conseillers, et donc en misant sur les raisons qui font toujours venir les clients en agence.

La banque de détail passe donc par une phase compliquée, avec des contextes pas vraiment favorables, principalement depuis la crise financière et économique de 2008, et qui pèsent sur la rentabilité et remettent en question des siècles de modèle bancaire qui avait jusque-là tenu le cap. Néanmoins des mesures ont été implémentées et les choses bougent dans les banques depuis la fin des années 90, que ce soit dans l'offre bancaire ou au sein même de l'organisation avec de nouvelles fonctions travaillant justement à maintenir cette rentabilité. Alors il est vrai que le modèle semble dépassé et plus compatible aux contextes actuels, mais néanmoins les banques semblent avoir compris les enjeux majeurs, et ont mis en

marche de vraies restructurations profondes qui passent principalement par une refonte des réseaux bancaires. Il suffit alors d'évoluer avec les contextes et voir plus loin, car au final le contact humain sera certainement toujours nécessaire. Le but est uniquement de lui trouver sa place dans le modèle de demain. Alors aujourd'hui le secteur de la banque de détail est en mutation, il investit dans des modèles tous plus ou moins différents. Et s'il est pour le moment impossible de savoir qui gagnera, on semble avoir au moins une certitude essentielle : la banque de demain sera différente de celle d'aujourd'hui.

## Conclusion

---

Le questionnement de base sur la gestion de la rentabilité dans les banques de détail en France nous a donc mené dans une première partie à se focaliser sur les différents contextes particuliers actuels impactant la rentabilité des groupes bancaires de retail. On a alors vu toutes les conséquences de la crise des subprimes sur le plan économique et monétaire, menant principalement à une chute des taux d'intérêt à court terme mais aussi à long terme et donc à un aplatissement de la courbe des taux venant contracter les marges d'intérêts. Nous sommes ensuite revenus sur les dispositions réglementaires nationales et supranationales cherchant à répondre aux dégâts de la crise, en constatant qu'elles n'étaient pas non plus sans coût pour les banques, venant rogner encore un peu plus leur rentabilité. Puis finalement un ensemble de facteurs et d'évolution sont venus également modifier leur contexte concurrentiel, impactant une fois de plus leur compte d'exploitation. Cette première partie a donc mis le doigt sur les difficultés de rentabilité dont doivent faire face les banques de détail françaises dans des contextes particuliers actuels et après des évolutions conséquentes du paysage bancaire.

Dans une deuxième partie, on a alors identifié les différentes orientations et les choix pris dans les dernières décennies pour faire face à ces difficultés de rentabilité, en revenant d'abord sur l'uniformisation de l'offre bancaire puis en traitant l'émergence et l'évolution des fonctions de contrôle de gestion dans les banques françaises. On a ainsi vu les principaux enjeux de pilotage de rentabilité, notamment par la méthode des TCI. Enfin, nous sommes revenus sur le besoin de restructuration profonde du modèle actuel de banque, et notamment du modèle de réseau d'agences, là encore dans un souci de rentabilité mais également de viabilité du secteur bancaire.

Ainsi le secteur de la banque de détail en France semble être arrivé au bout de son modèle. Les contextes difficiles qui semblent destinés à perdurer ont peu à peu raison de la rentabilité des banques. Et la seule solution durable semble être la recherche d'un renouveau, de la banque de demain. Mais surtout, les banques semblent l'avoir enfin compris, au vu des efforts fournis et des différentes orientations stratégiques implémentées. Et c'est d'ailleurs là l'enseignement majeur de ce développement.

Il s'agit donc là d'un mémoire qui permet d'avoir une vision globale de la situation du secteur bancaire d'aujourd'hui, articulé autour de la rentabilité et de sa gestion, et en mettant en lumière les principaux enjeux auxquels il est confronté. Mais c'était donc là aussi toute la difficulté d'un tel développement puisqu'il a fallu avoir une approche assez globale pour avoir une vision correcte de l'état du secteur sans toutefois rentrer dans le moindre détail de chaque concept abordé. Car en effet, certains thèmes comme la restructuration des agences, la fonction de contrôle de gestion dans les banques ou les impacts des réglementations bâloises auraient pu mériter un mémoire complet à eux tout seul. Et enfin, il aurait également été intéressant d'avoir un peu plus de recul sur les différentes orientations de réorganisation d'agence afin de pouvoir approfondir davantage ces concepts à travers plus de résultats et de retours.

C'est d'ailleurs dans ce sens qu'il serait intéressant de prolonger ce développement, en se focalisant plus précisément et en prenant davantage de recul sur ces processus de restructuration. On aurait alors une vision plus précise et intéressante de ce qui nous attend à l'avenir, puisque ce sont des orientations qui sont menées à changer radicalement le secteur bancaire d'aujourd'hui, et donc notre travail de demain.

## Bibliographie

---

**ARDOIN J-L., DE LA CHAPELLE B. et MATHERAT S. (1998)**, « Livre blanc sur la mesure de la rentabilité des activités bancaires », Banque de France, publié en 1998.

**BANQUE DE FRANCE (2008)**, « Revue de la stabilité financière », Numéro spécial liquidité, 11, publié en Février 2008.

**BANQUE DE FRANCE (2014)**, « la situation des groupes bancaires français à fin 2013 », ACPR, publié en 2014.

**BANQUE DES REGLEMENTS INTERNATIONAUX (2013)**, « Basel III : The Liquidity Coverage Ratio and liquidity risk monitoring tools », publié en Janvier 2013.

**BEARINGPOINT (2012)**, « Banque de détail : regagner la confiance des clients. Comment rester un partenaire de confiance dans un environnement bancaire banalisé », publié en 2012.

**BOIS F. (2013)**, « Le modèle économique de l'agence bancaire de demain », Culture Banque, disponible sur < [www.culturebanque.com/agence-bancaire-de-demain](http://www.culturebanque.com/agence-bancaire-de-demain) >, consulté le 10 Juin 2016, publié le 16 Juin 2013.

**BONNET D., CALLENDRET-BIGOT E. et GALLIAN J-L. (2014)**, « Contrôle de gestion bancaire : l'évolution de la fonction et des outils », IPAG Business School, Working Paper 2014-173, publié en 2014.

**COURT S. (2014)**, « Les évolutions de la relation client de la banque », Equinox-Cognizant, publié le 30 Septembre 2014.

**DELOITTE (2013)**, « Bâle III et la gestion de la liquidité : nouveaux éclairages sur la mise en œuvre », Financial Services, publié en Avril 2013.

**DELOITTE (2014)**, « Relations banques et clients. Fidélité, vous avez dit fidélité ? », 4<sup>e</sup> édition, publié en Avril 2014.

**FEDERATION BANCAIRE FRANCAISE (2014)**, « Banque de détail en France », Pôle Information et Relations Extérieures, publié le 3 Juillet 2014.

**FEDERATION BANCAIRE FRANCAISE (2015)**, « Observatoire de l'image des banques », UA 925, publié le 8 Juillet 2015.

**GOYEAU D., SAUVIAT A. et TARAZI A. (1998)**, « Sensibilité des résultats bancaires au taux d'intérêt », Revue française d'économie, Volume 13 n°2, publié en 1998.

**GOYEAU D., SAUVIAT A. et TARAZI A. (1999)**, « Risque et marges d'intérêt optimales des banques commerciales d'Europe centrale », Revue économique, Volume 50 n°6, publié en 1999.

**HENNANI R. (2015)**, « De Bâle I à Bâle III : les principales avancées des accords prudentiels pour un système financier plus résilient », Laboratoire Montpellierain d'Economie Théorique et Appliquée, publié en 2015.

**JARRY A. (2015)**, « Quel avenir pour la banque traditionnelle face au risque d'uberisation », Les Echos, disponible sur < [www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-140102-quel-avenir-pour-la-banque-traditionnelle-face-au-risque-duberisation-1159895.php](http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-140102-quel-avenir-pour-la-banque-traditionnelle-face-au-risque-duberisation-1159895.php) >, consulté le 10 Juin 2016, publié le 29 Septembre 2015.

**PEBEREAU M. (2015)**, « Impact de la réglementation financière sur le financement à long terme de l'économie par les banques », Banque de France, Revue de la stabilité financière, N°19, publié en Avril 2015.

**SIA CONSEIL (2007)**, « TCI : Comment une banque peut-elle piloter efficacement sa performance ? » Finance & Strategy, publié le 13 Septembre 2007.

**SOCIETE GENERALE (2016)**, « Croissance affaiblie, taux d'intérêt bas... Jusqu'où ? », département des études économiques, SCENARIOECO N°22, publié en Mars 2016.

**WILLIAM B. (2002)**, « Risque de taux d'intérêt et marges d'intérêt nettes des banques », Banque des Règlements Internationaux, rapport trimestriel, publié en Décembre 2002.

# Table des matières

---

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Déclaration anti-plagiat</b> .....   | <b>5</b>  |
| <b>Autorisation de diffusion</b> .....  | <b>6</b>  |
| <b>Remerciements</b> .....  | <b>7</b>  |
| <b>Sommaire</b> .....   | <b>5</b>  |
| <b>Avant-propos</b> .....   | <b>6</b>  |
| <b>Introduction</b> .....   | <b>8</b>  |
| <b>I. Le poids du contexte actuel sur la rentabilité des banques de détail</b> .....          | <b>11</b> |
| <b>A. Des contextes monétaires et économiques exceptionnels</b> .....                         | <b>12</b> |
| a. Une politique monétaire “non conventionnelle” .....  | 12        |
| b. Un contexte économique qui pèse sur les taux longs .....                                   | 13        |
| <b>B. Des évolutions réglementaires sans précédent</b> .....                                  | <b>17</b> |
| a. Les révolutions réglementaires au fil des évolutions du Comité de Bâle .....               | 17        |
| b. Les conséquences de Bâle II et Bâle III sur le compte d’exploitation .....                 | 21        |
| <b>C. Un contexte de concurrence accrue</b> .....   | <b>27</b> |
| a. Une transparence dans l’information.....   | 28        |
| b. Des changements culturels.....   | 29        |
| <b>II. Les conséquences sur la gestion de la rentabilité dans les banques de détail</b> ..... | <b>33</b> |
| <b>A. Une uniformisation de l’offre bancaire</b> .....  | <b>33</b> |
| <b>B. Une importance croissante des métiers de pilotage de rentabilité</b> .....              | <b>35</b> |
| a. L’émergence du contrôle de gestion.....  | 35        |
| b. L’évolution de la composition du PNB .....   | 37        |
| <b>C. A la recherche de la banque de demain</b> .....   | <b>38</b> |
| a. Un réseau historique qui pèse aujourd’hui.....   | 39        |
| b. Des paris sur la banque de demain .....  | 41        |
| <b>Conclusion</b> .....   | <b>44</b> |
| <b>Bibliographie</b> .....  | <b>46</b> |
| <b>Table des matières</b> .....   | <b>48</b> |

## Résumé

---

Les années récentes, et tout particulièrement les quinze dernières années, ont vu le secteur de la banque de détail être bouleversé dans ses fondements. La superposition des différents contextes défavorables pèse sur la rentabilité des établissements de crédit. Aplatissement de la courbe des taux, multiplication des contraintes réglementaires, concurrence à son paroxysme ; jamais la banque de détail française n'aura autant été poussée dans ses retranchements.

Néanmoins, le secteur a essayé d'évoluer pour s'adapter à ces changements. Les banques se sont généralisées et les fonctions de pilotage ont été renforcées dans les structures. Mais le mal semble plus profond, et c'est tout le modèle qui semble être à repenser pour rétablir un système bancaire efficient durablement. Et les propositions sont variées, chaque établissement entreprend les orientations stratégiques qu'il pense juste. Et c'est sûrement là l'enjeu majeur de la banque de détail en France aujourd'hui : trouver la banque de demain.

**Mots-clés** : banque de détail, rentabilité, contexte, taux d'intérêt, courbe de taux, réglementation, économie, concurrence, uniformisation, pilotage, modèle, agences, enjeux.