

LA BANQUE UNIVERSELLE SAURA SE RÉINVENTER POUR RELEVER LES NOUVEAUX DÉFIS

Marie-Anne BARBAT-LAYANI

Directrice générale de la Fédération Bancaire Française

Juin 2016

Modèle économique original du secteur bancaire français, la banque universelle regroupe au sein d'une même institution la palette complète des métiers bancaires, des activités de détail et de financements spécialisés à la banque de financement et d'investissement, en passant par la gestion d'actifs et l'assurance. Axée sur les besoins des clients, la banque universelle repose sur une relation d'une grande proximité et d'une grande stabilité avec les clients, qui sont au cœur de son développement – particuliers, professionnels, PME, grandes entreprises, institutions financières, collectivités publiques, États... – Sur tout le territoire, elle contribue efficacement au financement de l'économie, à des conditions très favorables.

Le modèle français de banque universelle a démontré sa résilience en période de crise.

La diversification de ses sources de revenus et de ses risques lui confère sécurité et stabilité. Les résultats de la revue de la qualité des actifs des banques et des tests de résistance, organisés par la Banque centrale européenne et publiés en octobre 2014, ont montré la solidité des établissements français. Confirmant les travaux de la Cour des comptes, la BCE vient de rappeler que la France est le pays de la zone euro dans lequel la crise bancaire n'a pas pesé sur les finances publiques¹. Cette solidité et la bonne qualité du financement qu'elle rend possible ont également été soulignées par l'OCDE, dans son rapport sur l'économie française d'avril 2015² : c'est même, selon l'OCDE, l'un des principaux atouts de l'économie de notre pays !

Ce *business model* est cependant aujourd'hui mis à l'épreuve par des chocs réglementaires, financiers et technologiques d'une très grande ampleur. À un moment où la rentabilité du secteur bancaire, très inférieure à ce qu'elle était avant la crise, commence à inquiéter les régulateurs, les banques doivent passer du défi de la solvabilité à celui de la rentabilité, tout en se réinventant.

UN CHOC RÉGLEMENTAIRE, DÉFI POUR LA BANQUE UNIVERSELLE

L'agenda réglementaire défini au lendemain de la crise de 2008 est considérable. En huit années de réformes intensives, pas moins de 42 directives européennes sur le secteur financier ont été adoptées. C'était une étape nécessaire pour garantir la solidité et la résistance du secteur bancaire. La directive CRD 4 (*Capital Requirement Directive*), entrée en vigueur depuis le 1er janvier 2014, a conduit les grandes banques françaises à renforcer leurs fonds propres « durs » (+ 32 % à fin 2014, depuis 2008³) pour respecter les nouvelles normes de solvabilité.

Cette révolution réglementaire inédite dans l'histoire bancaire – et dont il ne s'agit évidemment pas de contester le principe – bouleverse le modèle bancaire français. Plusieurs caractéristiques des évolutions réglementaires le pénalisent en effet tout particulièrement. Le ratio de levier et les dispositions applicables aux établissements systémiques conduisent les banques à limiter la taille de leurs bilans. Ceci pose problème à des banques qui conservent les crédits à leurs bilans, contrairement aux banques américaines qui les titrisent massivement via des agences soutenues par les pouvoirs publics. Les ratios de liquidité pénalisent l'activité classique de transformation. Les banques sont également amenées à modifier la composition de leurs bilans au bénéfice d'actifs moins risqués et plus liquides, et à réduire leurs activités de tenue de marché. La rentabilité de leurs capitaux propres (4,5 % en 2014 pour les principales banques françaises) reste très inférieure aux niveaux d'avant-crise et à celle des banques américaines.

La nouvelle réglementation prudentielle pousse à la désintermédiation et fait évoluer le modèle de financement des entreprises, en particulier les plus grandes d'entre elles, qui ont désormais moins recours au crédit et se tournent davantage vers les marchés. La proportion du crédit bancaire par rapport au financement par le marché est de 61 % / 39 %, contre 70 % / 30 % fin 2009. Les banques universelles sont en première ligne pour les accompagner vers ces nouvelles sources de financement, à condition bien sûr de ne pas pénaliser leurs activités de marché par d'autres mesures comme la séparation des activités bancaires.

L'agenda de réformes reste encore très chargé. Plusieurs projets risquent de pénaliser particulièrement les banques d'Europe continentale et de peser sur le financement de l'économie. Alors que la concurrence internationale est vive, les régulateurs, mais aussi les superviseurs, doivent garantir une égalité de concurrence entre les modèles bancaires, et tenir compte des risques du développement du « *shadow banking* » et de la volatilité des marchés qui bénéficient de moins en moins de l'activité stabilisatrice des grands teneurs de marché que sont les BFI.

C'est un enjeu majeur pour l'Union bancaire et le nouveau superviseur de la zone euro, qui doit à la fois ajuster son action aux défis du financement et prendre toute sa place dans les travaux européens et mondiaux sur la régulation bancaire.

Des débats importants doivent être tranchés cette année. Le projet de réforme structurelle des banques, toujours en discussion au niveau européen, prévoit une séparation automatique des activités de marché ou des exigences de fonds propres supplémentaires qui rendraient ces activités non compétitives. Il menace ainsi les banques universelles dans leur capacité à exister comme acteurs du financement de marché, alors que la question du « *too big to fail* » est réglée par les nouvelles réglementations sur la prévention et la résolution des crises bancaires. Étant donné le jeu des dérogations accordées à certains systèmes bancaires, il conduirait surtout à une Union des marchés de capitaux privée d'acteurs européens continentaux.

La mise en œuvre des nouvelles dispositions sur la résolution des difficultés bancaires sera l'un des grands défis pour l'Europe en 2016. Le nouveau ratio mondial TLAC (*Total Loss*

Absorbing Capacity) a pour objet de fixer de nouvelles exigences en matière de fonds propres et de dettes convertissables en capital des grandes banques systémiques. En cas de difficulté, elles disposeront ainsi des ressources suffisantes pour poursuivre leurs activités essentielles à la stabilité financière, sans recourir à des fonds publics ou faire appel aux déposants. Le TLAC se superpose aux dispositifs de résolution déjà prévus en Europe, notamment le MREL (*Minimum Requirement for own funds and Eligible Liabilities*). Il est donc essentiel qu'il soit correctement calibré et articulé avec les dispositifs déjà existants lors de la transposition en droit communautaire. Au-delà, 2016 voit naître une nouvelle autorité bancaire unique dans la zone euro, avec le Conseil de résolution unique : la révolution de l'Union bancaire se poursuit, et il faudra que l'architecture complexe de la surveillance bancaire sache résister à la tentation du « toujours plus » et de la complexité.

En matière de stabilité financière, les grands argentiers commencent à reconnaître que l'essentiel a été fait. Le Comité de Bâle a ainsi exprimé sa satisfaction quant au niveau global de capitalisation des banques, considérant que les innombrables chantiers encore en cours ne doivent pas conduire à une augmentation « significative » des exigences réglementaires. Mais tout est dans le « significatif » ! Il faut veiller à ce que la somme des nouveaux chantiers réglementaires corresponde bien à ce résultat, ce qui n'est pas évident à ce stade. Pour les banques françaises, trois chantiers réglementaires appellent une vigilance particulière de par leur impact sur le financement des clients. Les deux premiers concernent le crédit immobilier : le traitement du risque de taux dans le portefeuille bancaire, qui peut rendre impossible la poursuite de la pratique du taux fixe, le passage à une approche de « loan to value » qui pénaliserait considérablement les « primo-accédants ». La mise en place de la nouvelle norme comptable IFRS 9 peut quant à elle s'avérer redoutable pour le crédit aux PME, dont elle imposera le provisionnement du risque de perte statistique dès l'octroi du crédit !

Dans un autre registre, la taxe européenne sur les transactions financières, envisagée par seulement onze pays, aurait des conséquences lourdes sur les conditions de financement des entreprises des pays concernés. Tout est faux dans ce dossier, à commencer par les chiffres mirifiques de recettes qui circulent ! Elle créerait une telle distorsion de concurrence au détriment de la place de Paris, que les délocalisations d'activités seraient inéluctables, privant les entreprises de leurs interlocuteurs de proximité, et le fisc des recettes affichées, sans parler des impôts existants. Elle introduirait une fragmentation fiscale majeure en Europe au moment où celle-ci développe l'Union des marchés de capitaux. Même avec un taux bas, elle aboutirait à taxer en cascade les opérations de financement et de couverture des entreprises au moment même où elles se développent. Pour les banques, les effets seraient considérables car les activités concernées sont à faible marge, mondialisées et très concurrentielles. Il est encore temps de reconnaître l'impasse de ce projet.

A ces pressions réglementaires se superpose un contexte économique toujours contraint. La reprise de la croissance en France reste progressive et de nombreuses inquiétudes pèsent sur l'économie mondiale. La persistance de taux historiquement bas contribue à l'instabilité financière et pénalise la banque de détail. La faiblesse de la pente de la courbe des taux réduit les marges nettes d'intérêt, alors que l'ajustement du coût des ressources aux conditions de marché est freiné en France par le poids de l'épargne réglementée et que les renégociations de crédits à l'habitat augmentent fortement. Dans le cadre des politiques monétaires non conventionnelles de la BCE, l'usage de la facilité de dépôt, dont le taux est négatif depuis juin 2014, est un coût pour les banques. Il est temps que les réformes structurelles menées par les Etats viennent prendre le relai des banques centrales pour soutenir l'économie.

Dans ce contexte délicat, qui fait de la rentabilité un défi plus difficile que jamais pour les banques comme commencent à s'en inquiéter les régulateurs, la fiscalité, trop élevée, instable et incertaine, constitue également un frein à la compétitivité des

banques françaises. Sans équivalent à l'étranger, la taxe sur les salaires (2 milliards d'euros en 2014) pèse sur l'emploi bancaire.

LES BANQUES AU CŒUR DE LA REVOLUTION NUMERIQUE

Une autre révolution vient bouleverser les banques : le numérique

Le numérique est avant tout une opportunité pour les banques universelles de régénérer leur modèle, via l'innovation technique et l'innovation dans la relation client, et dans le développement de nouvelles activités et de nouveaux partenariats avec les FinTechs.

Les banques ont depuis longtemps placé l'innovation au cœur de leur stratégie de développement. La proximité avec le client, qui est leur marque de fabrique, a conduit les banques à développer une offre multicanal. La sécurité des fonds et des données est à la base du service offert. Sous l'effet de la demande sociale d'économie collaborative, mais aussi de la réglementation européenne, sont apparus de nouveaux acteurs dans le domaine du financement (*crowdfunding, crowdlending*) de l'épargne et des paiements. Aujourd'hui, tous les métiers de la banque sont concernés, que ce soit pour les particuliers, les PME ou les grandes entreprises.

Les banques sont en plein dans l'ère du numérique, conduites par la demande de leurs clients. Elles ont investi dans les canaux de communication à distance pour accompagner, de manière sécurisée, les nouveaux usages de consommation et d'utilisation de la banque. Ces investissements sont d'ailleurs reconnus : 87 % des clients déclarent faire davantage confiance à leurs banques qu'aux opérateurs Internet (Baromètre BVA de L'image des banques – juillet 2015). Elles ont mis en place des accélérateurs de FinTechs permettant de connecter les développeurs de ces technologies aux métiers de la banque, des structures dédiées réunissant plusieurs start-ups... La relation entre la banque et les FinTechs prend aussi la forme de partenariats, voire de rapprochements capitalistiques, en vue de développer de nouveaux services dans une logique d'intégration de nouvelles activités très typiques des banques universelles à la française. Forte de ses grands acteurs bancaires et d'un tissu de FinTechs innovantes et agiles, la finance française est l'une des filières les plus prometteuses du numérique.

Cette rupture numérique conduit les banques à se transformer profondément Face à un rythme de visites en agences moins soutenu (21 % des Français déclarent fréquenter plusieurs fois par mois leur agence en 2015, contre 62 % en 2007), les banques investissent et innovent pour trouver un nouveau modèle économique de leur réseau, tout en améliorant la relation physique avec le client. Le nombre des agences s'adapte (37 623 agences en 2014, en diminution de 3,1 % par rapport à 2010), mais la densité du réseau reste sensiblement plus élevée que dans d'autres pays européens (57 agences pour 100 000 habitants en France en 2014, contre 44 en Allemagne et 18 au Royaume-Uni).

La révolution numérique est aussi celle des salariés. Dans le cadre du Pacte de responsabilité, les banques se sont engagées à mettre en place un socle de base de connaissances numériques pour l'ensemble de leurs 370 000 salariés. La banque reste un acteur dynamique du marché de l'emploi avec le recrutement de 35 000 personnes en 2014. Mais les effectifs tendent à diminuer : 370 300 collaborateurs en 2014, contre 371 700 en 2013. Les recrutements s'orientent vers des profils à plus haut niveau de qualification et de spécialisation, pour répondre à l'évolution de la demande des clients en renforçant le conseil et l'expertise.

Le numérique, évidemment, fait aussi apparaître de nouveaux risques qui ne sont pas encore pleinement mesurés. L'enthousiasme né de l'innovation ne doit pas occulter deux

sujets majeurs pour nos sociétés : la protection des données clients et la préservation de l'intégrité du système financier. Concernant les données et les paiements, les banques investissent en permanence dans la sécurité de leurs systèmes et la prévention des fraudes. La cybercriminalité est un défi majeur. Et gare aux arnaques sur Internet, que l'Autorité des marchés financiers dénonce régulièrement ! Il ne faudrait pas que le miroir aux alouettes version 3.0 vienne abîmer la confiance dans le monde financier... Quant à l'intégrité du secteur financier, elle est un impératif d'intérêt général. Alors que la lutte contre le financement du terrorisme et contre le blanchiment est une priorité absolue, les banques sont engagées de longue date et sans réserve à maintenir l'intégrité du système financier et la confiance sans lesquelles il n'existe pas d'économie viable. Dans le contexte de la Directive sur les services de paiement, l'arrivée de nouveaux acteurs ne doit pas engendrer une baisse de l'exigence de sécurité. Tous les acteurs de la chaîne des paiements doivent obéir aux mêmes exigences de solidité et de vigilance vis-à-vis des circuits criminels, tous doivent être contrôlés et rendre compte de leur action.

GARDER CONFIANCE

Dans le numéro de l'APF 2014, nous montrions déjà les transformations radicales des banques menées sous la pression réglementaire. Ces contraintes ne cessent de se renforcer, mais on note maintenant une prise de conscience des grands régulateurs, qui estiment que l'agenda de stabilité financière est désormais largement achevé. Cela ne va hélas pas jusqu'à une vision claire du point d'aboutissement de la réglementation... mais l'Europe a changé de paradigme, plaçant, avec le plan Juncker et l'Union des marchés de capitaux, le financement au premier rang de ses priorités. On peut donc espérer que l'incertitude réglementaire, qui pénalise tant les banques, sera bientôt levée. S'y ajoutent de nouveaux défis : un contexte économique difficile, notamment du fait des taux bas, et la révolution numérique, générant une situation inédite de forte incertitude. Mais le modèle bancaire sait se réinventer. Dans les enjeux technologiques, il trouve une nouvelle jeunesse, et de nouvelles opportunités de développement. Les start-ups d'aujourd'hui sont les grands clients de demain et les investisseurs d'après-demain. Les banques ne s'y trompent pas, qui les accueillent dans leurs incubateurs et se battent pour nouer des partenariats avec les meilleures FinTechs. Et si le modèle français de la banque universelle de proximité n'a pas été le plus favorisé par la vague réglementaire post-crise, il n'est peut-être pas le plus mal placé pour tirer parti de la révolution numérique.