

Camille BAUDOUIN

Stratégie bancaire et réglementation

De la contrainte à l'opportunité

DUNOD

Couverture : Valérie Le Roux

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2019

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

ISBN 978-2-10-078896-5

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^e et 3^e a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire



Préface	1
Introduction	3
Partie 1	
L'évolution du paysage bancaire	11
Chapitre 1 ■ Les acteurs du secteur bancaire	13
Chapitre 2 ■ L'impact de l'évolution du marché bancaire sur la transformation de la banque	41
Chapitre 3 ■ Cartographie et tendances du marché bancaire	69
Partie 2	
De la contrainte réglementaire à l'opportunité	85
Chapitre 4 ■ Les partenaires internes et externes de la banque	87
Chapitre 5 ■ Les moyens d'action et d'anticipation	103

Chapitre 6 ■ Identifier les sources d'optimisation opérationnelle	113
Chapitre 7 ■ L'innovation réglementaire	125
Chapitre 8 ■ Capitaliser sur les innovations technologiques	131
Partie 3	
Un nouveau modèle bancaire construit sur la réglementation	141
Chapitre 9 ■ Applicabilité des outils d'analyse stratégique au secteur bancaire	143
Chapitre 10 ■ Vers de nouveaux outils d'analyse et de pilotage	167
Chapitre 11 ■ De l'opportunité à l'avantage concurrentiel	181
Chapitre 12 ■ Perspectives stratégiques	199
Conclusion	211
Remerciements	213
Index	215
Bibliographie	217
Annexes	219

Préface



Qui n'a pas, en travaillant dans les secteurs risque et conformité d'un établissement de crédit, ressenti la lourdeur de la réglementation bancaire ? Prenons par exemple le risque de crédit. Les textes du Comité de Bâle ont demandé aux banques d'asseoir leurs fonds propres au titre du risque de crédit sur des calculs assurément très compliqués de probabilité de défaut et de perte... pour finalement trouver ces modèles trop lourds à auditer, et revenir à une bonne « règle de trois » en introduisant le ratio de levier ! De l'intérieur, on en arrive même à se demander si le régulateur n'est pas submergé par les lois qu'il impose. D'ailleurs, ces lois peuvent même parfois sembler contradictoires les unes par rapport aux autres : pour lutter contre le blanchiment d'argent et le terrorisme, il faut tout connaître de ses clients, tout en garantissant le respect de leur vie privée... Comme le disait en souriant la responsable des risques de crédit d'une grande banque française : « Le régulateur a engendré Frankenstein et ne sait plus le contrôler ! »

Cependant, dans le monde d'aujourd'hui où les crises sont de plus en plus systémiques, on comprend la volonté du régulateur de préserver l'économie mondiale, et donc d'être extrêmement vigilant pour éviter au mieux les faillites bancaires. Chaque nouvelle réglementation est une réponse à une crise passée, une tentative d'empêcher la prochaine, et manifeste la volonté de donner confiance aux investisseurs en évitant de créer une nouvelle bulle de risque. Et devant la complexité des enjeux économiques, l'Autorité elle-même est envahie par la multiplication des lois, à la fois nationales et internationales, européennes ou même américaines.

Dans ce contexte et au-delà des lourdes sanctions financières encourues par un établissement de crédit s'il n'est pas en conformité avec la réglementation, les banques n'auraient-elles pas tout intérêt à utiliser ces réglementations comme des opportunités d'adapter en profondeur leur organisation et leurs processus au monde qui est en perpétuelle évolution ? Pourquoi ne pas prendre ainsi en compte dans un même projet d'adaptation globale, l'expérience client, la digitalisation et la réglementation ?

Les banques doivent construire un modèle apprenant et qui peut s'adapter sans cesse à l'environnement réglementaire et technologique en accélération constante. Chaque nouveau texte doit donner lieu à une réflexion sur l'adaptation de la stratégie et de l'organisation de la banque dans sa globalité. Optimiser ou reconcevoir les processus existants, gagner en agilité plutôt que d'empiler des couches de contraintes superposées, répondre astucieusement au corpus réglementaire pris dans sa globalité : voilà quelques pistes de réflexion, et surtout d'action !

L'innovation technologique est au cœur de la problématique. Les techniques d'intelligence artificielle, de reconnaissance d'images, de langage, les techniques de RPA (*Robotic Process Automation*) peuvent par exemple être utilisées pour faciliter la connaissance client, la gestion des textes réglementaires, l'optimisation du collatéral...

On peut être à la fois conforme, intelligent, agile et performant ! Serait-ce même indissociable ?

Camille Baudouin le montre très bien dans cet ouvrage éclairant : la contrainte est créatrice de valeur si on sait bien l'appréhender. Et elle devient ainsi un avantage concurrentiel face aux autres établissements qui peinent à s'adapter.

Laurence Le Buzullier,
Cercle Turgot, Arenium Consulting

Introduction



Depuis la crise de 2007-2008, les banques font face à une avalanche de réglementations. Les échéances de calendrier réglementaire se succèdent à un rythme soutenu, dans un contexte où les banques semblent être déjà mises à mal : baisse de la rentabilité du fait des taux d'intérêt bas, arrivée de nouveaux acteurs comme les FinTech, les GAFAs¹ ou les acteurs des télécoms (Orange Bank), nouveaux modes de consommation par le biais de la digitalisation, ou encore la révolution blockchain. Le secteur bancaire est en pleine mutation.

Les banques, en tant qu'intermédiaires entre les agents économiques, permettent de financer l'économie. Elles constituent donc un maillon essentiel de notre système financier, qui repose notamment sur la confiance des acteurs (investisseurs, entreprises, particuliers) en nos institutions bancaires. C'est pourquoi il est nécessaire d'en garantir la solidité, car la stabilité financière est nécessaire à la pérennité de nos économies occidentales.

La crise des *subprimes* (crédits hypothécaires à risques), qui s'est transformée en crise économique mondiale, a révélé les failles de notre système bancaire mondialisé. Tel un château de cartes, de grandes institutions financières se sont les unes après les autres écroulées – de manière systémique –, une faillite entraînant une autre. Les banques

¹ Terme représentant les géants du Web tels que Google, Amazon, Facebook, Apple et autre Alibaba.

sont en effet interdépendantes, notamment car elles se financent en grande partie entre elles. Lehman Brothers ou encore Bear Stearns (deux grandes banques d'investissement américaines) figurent parmi les faillites les plus spectaculaires en termes de retentissement mondial. Si les actifs de Bear Stearns (et notamment ses employés) ont été absorbés par J.P.Morgan, Lehman Brothers n'a pas connu une issue aussi positive.

Les pouvoirs publics et banques centrales en Europe et la Fed (Federal Reserve) aux États-Unis ont dû venir à la rescousse des banques, de ces fameuses « *too big to fail* » (« trop grosse pour faire faillite »), en les aidant à se recapitaliser. Les autorités les ont renflouées, en leur apportant les fonds nécessaires à leur solvabilité. Elles ont ainsi pu honorer leurs engagements et ne pas se retrouver en défaut. Les banques centrales ont également apporté beaucoup de liquidités aux marchés financiers pour prémunir les banques de l'asphyxie. D'autres banques, également mal en point, se sont fait racheter par leurs concurrents, évitant ainsi les réactions en chaîne de faillite.

Car, si de facto, sauver les banques collectant les dépôts des particuliers semblent aller de soi, l'on pourrait se poser la question pour les pures banques d'investissement. C'est en fait à cause des dommages collatéraux sur l'ensemble du système financier que les autorités publiques n'ont pas eu d'autre choix que de les sauver. En effet, la faillite d'une banque commerciale signifie que sa clientèle ne peut pas récupérer ses dépôts. Aujourd'hui en Europe, grâce aux nouvelles règles en place, les dépôts au sein d'une même banque et par personne sont garantis à hauteur de 100 000 €. Les avoirs au-delà de ce montant ne sont donc pas garantis.

C'est lors du G20 de Pittsburgh de 2009, réunissant les vingt plus grandes nations mondiales, que la scène internationale s'est accordée pour mettre en place un cadre permettant de sécuriser et renforcer notre système bancaire. Un flot de réglementations a progressivement vu le jour. Citons par exemple les accords de Bâle (CRD IV) obligeant les banques à

renforcer leurs fonds propres, l'énorme paquet réglementaire américain Dodd-Frank Act s'appliquant également aux banques étrangères, EMIR (European Market Infrastructure Regulation) son équivalent européen encadrant les produits dérivés du marché de gré à gré, plus récemment MiFID (Markets in Financial Instruments Directive) visant à protéger les investisseurs (notamment non professionnels) intervenants sur les marchés financiers, ou encore l'ouverture des données bancaires par la DSP2 (Directive des services de paiement 2). Le marché des dérivés de gré à gré, dénommé en anglais « *over the counter* » (OTC), est un marché qui ne passe pas, par définition, par une place de marché. Les acteurs s'accordent entre eux directement et négocient les produits. Jusqu'à la crise, ce marché était très opaque, les positions entre les agents n'étaient pas connues des régulateurs et les instruments financiers échangés étaient risqués. C'est ce marché qui a notamment été incriminé, car ayant joué un rôle de catalyseur de la crise économique.

Ces réglementations généralement extraterritoriales s'appliquent donc également aux banques étrangères. Autrement dit, une banque européenne peut être éligible, par exemple, à une réglementation américaine si elle remplit une liste de critères définis par le texte réglementaire, comme le fait de négocier certains produits financiers avec une contrepartie américaine pour Dodd-Frank sur le marché des dérivés de gré à gré (OTC).

Notons également que certaines réglementations poursuivent les mêmes objectifs, il y a donc parfois redondance : une même transaction bancaire peut tomber sous le coup de plusieurs réglementations semblables en même temps. On pourrait donc se poser la question de la rationalisation des réglementations à l'échelle internationale. Faudrait-il améliorer la coopération internationale sur les sujets réglementaires ? D'autant plus que cela complexifie davantage les processus de la banque, et limite sa capacité à dégager une vision globale et stratégique de l'ensemble de ces règles, sans parler de la complexité même de certaines réglementations.

Sans remettre en cause le bien-fondé de ces règles, il devient donc de plus en plus difficile pour une banque de maîtriser le cadre réglementaire international, dans lequel elle évolue de manière globale.

Mais si aujourd'hui, grâce à ces réglementations, les banques sont beaucoup plus robustes qu'avant, nous ne sommes néanmoins pas à l'abri d'une nouvelle crise. Ces nouvelles règles représentent sans conteste un filet de sécurité, mais les sources d'un nouveau cataclysme mondial peuvent se nicher dans le risque porté par la complexité des nouveaux produits financiers, dans l'emballage parfois incontrôlé des algorithmes du trading haute fréquence pouvant déclencher des krachs boursiers éclairs¹, et plus globalement dans tout ce qui contribue à la création d'une bulle – telle l'envolée des cours des cryptomonnaies fin 2017.

L'inflation réglementaire est également renforcée par d'autres réglementations non bancaires, mais qui entrent dans le champ d'application de la banque. Elles sont d'ordre fiscal (FATCA², AEOI³), comptable (IFRS9) ou relèvent de règles anti-corruption (Sapin II) ou de confidentialité des données avec le RGPD (règlement général sur la protection des données).

Ces évolutions réglementaires récentes, et plus largement les transformations du secteur bancaire de notre histoire contemporaine, ont fortement bouleversé l'organisation de la banque, son métier et sa structure de coût.

Aujourd'hui, différents modèles de banques coexistent. Depuis la pure banque d'affaires en passant par la banque de détail traditionnelle et la banque universelle (consistant en un mix de ces deux modèles), notre époque assiste à des changements importants : l'arrivée des néo-banques

1 Flash crash le 6 mai 2010 sur le NYSE ; en octobre 2013 sur le Singapore Exchange.

2 Foreign Account Tax Compliance Act promulgué en 2010 par les États-Unis.

3 Automatic Exchange of Information, également dénommé Common Reporting Standard (CRS) et porté par l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques).

(ces banques accessibles par application mobile) et les frontières de plus en plus floues entre les banques et les acteurs de l'Internet pour les services de paiement (Alibaba¹, Amazon²).

Le secteur bancaire alterne entre périodes de régulation et périodes de dérégulation, au gré du contexte politico-économique. En 1933, et en réponse à la crise de 1929, le Glass-Steagall Act a imposé aux États-Unis la séparation entre les métiers de banque de dépôt et de banque d'investissement afin de protéger les particuliers (clients de la banque de dépôt). À l'ère actuelle de Donald Trump, la tendance est plutôt à la dérégulation avec l'assouplissement du Dodd-Frank Act ; tandis que l'Europe poursuit sa route vers une régulation renforcée. Le Congrès américain a adopté le 22 mai 2018 un rehaussement des seuils de 50 milliards de dollars à 250 milliards de dollars d'actifs comme critère d'application de contrôles Dodd-Frank. Les contrôles ne porteront plus sur les plus petites et moyennes banques.

De nouvelles fonctions et départements comme le *Data Protection Officer* (DPO) ou la Conformité sont nés, et dont le rôle tend à s'accroître, car la non-conformité peut coûter cher. Un exemple marquant est l'amende record infligée par l'OFAC (*Office of Foreign Assets Control*) à BNP Paribas en 2014 pour le non-respect de l'embargo sur l'Iran, le Soudan et Cuba : 8,834 milliards de dollars, soit près de 8 milliards d'euros à l'époque. Cette sanction a grevé la quasi-totalité des bénéfices 2014 de l'une des plus grandes banques européennes. En d'autres termes, les efforts de toute une année sont partis en fumée pour une question de conformité. Les banques ne peuvent en effet plus se permettre d'ignorer les règles internationales : la réglementation, et plus globalement la conformité, est aujourd'hui devenue un enjeu majeur pour les banques.

1 Avec Alipay, Alibaba offre des services de paiement en ligne et *via* application mobile.

2 Amazon Pay permet de réaliser des paiements sur d'autres sites marchands par le biais de ses identifiants Amazon.

Actuellement, les banques donnent le sentiment de manquer de recul et de se mettre en conformité de façon « juste à temps », c'est-à-dire en mettant en œuvre au sein de leur structure des changements à la marge plutôt que structurels. En effet, les institutions financières adoptent un comportement de réaction plutôt que d'anticipation et s'inscrivent ainsi dans une démarche de mise en conformité subie, alors même qu'il serait possible d'appréhender différemment ces contraintes et d'en dégager des opportunités.

Bien sûr, ces programmes mobilisent déjà beaucoup de ressources financières et humaines, et pas seulement lors de la phase de mise en conformité (où la banque opère la transformation), mais aussi après la date butoir, une fois la mise en conformité réalisée. De nombreuses tâches et processus nouveaux sont à réaliser chaque jour, et cela représente un coût, comme la génération de reporting, l'analyse poussée de la connaissance du client, la gestion de documents additionnels ou le traitement d'informations nouvelles – qu'il faut collecter, stocker, reporter et qui vont elles-mêmes alimenter d'autres processus aval.

Pourtant, ne pourrait-on pas envisager que les exigences renforcées de collecte d'informations du client puissent servir à des fins marketing et commerciales, pour être ainsi à même de lui proposer des services adaptés et personnalisés grâce à cette connaissance accrue du client ? Ces nouvelles données sont obligatoires, oui, mais dans ce cas, autant les exploiter dans le respect du RGPD et non pas simplement les stocker passivement dans un référentiel !

De même, les banques ne pourraient-elles pas adopter une approche plus globale pour mener à bien leurs projets réglementaires ? N'y aurait-il pas des possibilités de synergies en réduisant les fonctionnements en silo ? N'est-il pas possible de trouver des sources d'innovation tactique avec l'arrivée de chaque nouvelle contrainte ? La banque ne devrait-elle pas profiter de ces projets de mise en conformité pour s'outiller de toutes les nouveautés technologiques telles que le RPA (*Robotic Process Automation*), l'intelligence artificielle ou la blockchain afin d'optimiser ses

processus et réduire ses coûts ? Elle pourrait ainsi apprendre à maîtriser ces technologies et les étendre par la suite à d'autres fins.

Nos vieilles institutions bancaires peinent à absorber ces nouvelles contraintes : leur modèle économique atteint ses limites. Comment peuvent-elles faire face à ces changements structurels sans déclencher des plans d'économies importants tels que la délocalisation, la fermeture d'agences, le gel des salaires ? Ne faudrait-il pas envisager une autre approche ? La démarche ne devrait-elle pas poser les bases d'une réflexion stratégique innovante ? À savoir :

- Comment appréhender la réglementation bancaire pour l'intégrer véritablement au processus de réflexion stratégique ?
- Comment une banque pourrait-elle devenir actrice de sa mise en conformité ?
- Comment pourrait-elle utiliser cette contrainte initiale comme un levier stratégique pour en dégager des opportunités ?
- Comment une banque pourrait-elle transformer la contrainte réglementaire en avantage concurrentiel pérenne ?
- Comment, in fine, la banque pourrait-elle utiliser la contrainte réglementaire pour innover et se réinventer ?

La banque pourrait ainsi non pas adapter à la marge son modèle pour simplement répondre aux exigences réglementaires, mais repenser son modèle et en construire un nouveau à partir de ces contraintes.

Comme d'autres industries avant elle, le secteur de la banque, avec cette avalanche réglementaire, fait face à un vrai bouleversement. Elle devrait prendre à bras-le-corps cette révolution réglementaire et l'embrasser plutôt que de la combattre jusque dans ses derniers retranchements, sous peine de se retrouver un jour comme un Kodak anéanti par la photo numérique. Les grands journaux papiers n'ont-ils pas aussi largement entamé le virage du numérique ? Aujourd'hui vous pouvez lire *Le Monde*,

Les Echos ou le *Financial Times* depuis votre ordinateur, votre tablette ou encore votre smartphone.

Cet ouvrage propose des pistes de réflexion et ne prétend pas détenir de vérités absolues. Il ambitionne simplement, sur la base de constats et en toute humilité, de questionner les tendances et les pratiques actuelles du secteur bancaire et voire, pourquoi pas, de poser les bases d'une nouvelle approche stratégique pour répondre à ces nouveaux enjeux réglementaires.

Partie 1

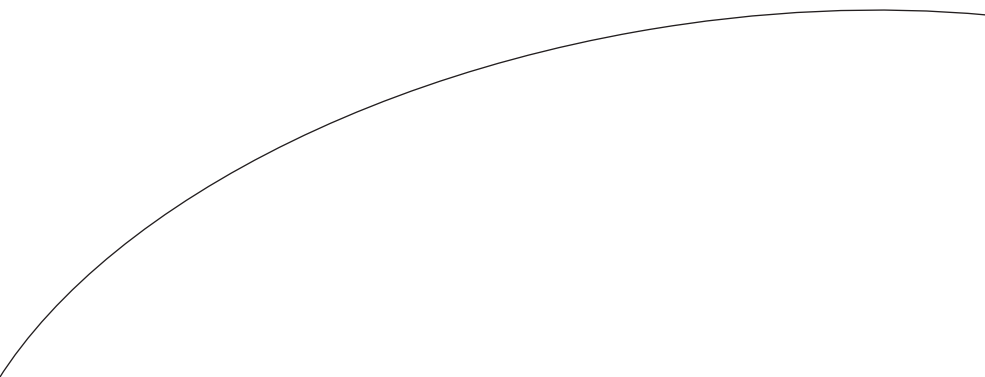
L'évolution du paysage bancaire



L'objectif de cette première partie est d'apporter au lecteur un descriptif de ce qu'est une banque, de son rôle dans l'économie, du cadre légal et réglementaire dans lequel elle s'inscrit. Une analyse de la transformation progressive de la banque au regard des événements économiques et réglementaires du secteur bancaire sera ensuite proposée. Enfin, une cartographie et les tendances des marchés français, européen et international seront ensuite présentées.

Chapitre 1

Les acteurs du secteur bancaire



Rappels sur la réglementation bancaire

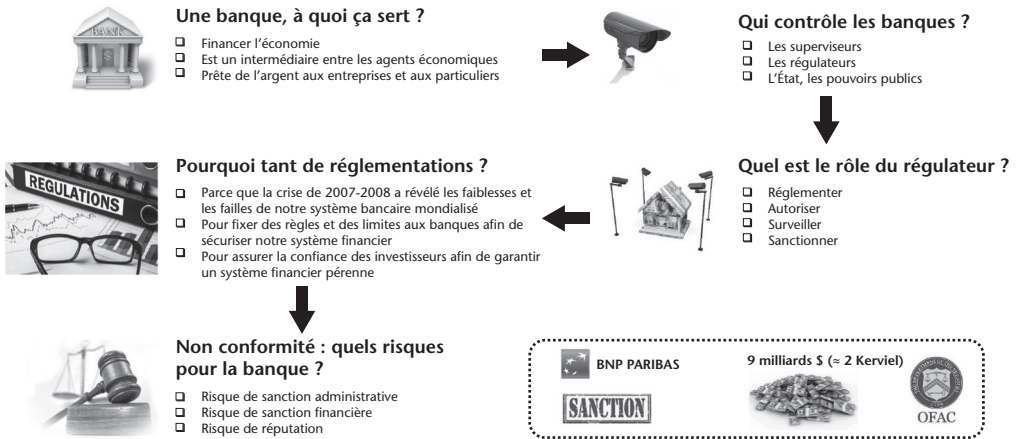


Figure 1.1 – Le rôle des banques dans l'économie

Les banques

Qu'est-ce qu'une banque ? Nous pensons naturellement à l'agence en bas de chez soi, à ses moyens de paiement type carte bleue ou au crédit que l'on souhaite demander à son banquier pour acheter un appartement par exemple. La banque est évidemment bien plus vaste et complexe que l'octroi de crédit, même s'il s'agit de son cœur de métier originel. Regardons plus en détail son rôle dans notre société.

Le rôle des banques dans le financement de l'économie

La banque est un maillon essentiel de nos économies occidentalisées. Elle permet de financer l'économie réelle, par exemple en octroyant un prêt à une entreprise afin qu'elle puisse financer l'achat d'une machine ou d'un outil de production, ou aux autorités publiques pour la construction d'un hôpital, entre autres.

Elle joue un rôle d'intermédiaire entre les agents économiques. Schématiquement, elle permet de mettre de manière indirecte des prê-

teurs (les épargnants) en face des emprunteurs (ceux qui ont besoin de fonds), par le biais de la collecte des dépôts et par l'octroi de crédit. On parle d'intermédiation financière, ou encore de finance indirecte.

En faisant le lien entre ces besoins complémentaires, non seulement la banque facilite la réallocation des ressources dans l'économie, mais elle porte aussi le risque encouru à la place du prêteur si l'emprunteur fait défaut, c'est-à-dire s'il est dans l'impossibilité de rembourser. Bien évidemment la banque prévoit des garanties lorsqu'elle octroie un crédit, mais c'est grâce à sa taille qu'elle peut absorber ce risque financier.

La réglementation prudentielle en vigueur aujourd'hui, dont le rôle est notamment d'obliger les banques à détenir suffisamment de capital et à diversifier leurs actifs, a une incidence sur le volume des crédits à l'économie. Elle a tendance à les réduire car la banque doit mettre en réserve une plus grande quantité d'argent pour pouvoir octroyer la même quantité de crédit. Cela étant, cette mesure de sécurité est le gage d'une meilleure solidité.

Cependant, la banque ne se résume pas à cette seule fonction. Elle est également un acteur important sur les marchés des capitaux, où prêteurs et emprunteurs se rencontrent directement, sans intermédiaire. On parle dans ce cas de finance directe ou encore de finance désintermédiée. C'est notamment sur ce marché que les États vont emprunter de l'argent au moyen de bons du trésor par exemple. Les entreprises (appelées dans ce cas émetteurs) vont également pouvoir emprunter en émettant des obligations. La fameuse dette souveraine dont on entend parler sans cesse se finance principalement par ce biais.

DÉFINITION

Une dette souveraine est une dette émise ou garantie par un émetteur souverain : un État généralement, ou parfois une banque centrale.

Sans être un intermédiaire, les banques jouent néanmoins un rôle majeur sur ces marchés. Elles s'y refinancent (marché interbancaire¹, marché monétaire) ; elles achètent des instruments financiers dérivés

¹ Lorsqu'une banque a un excédent de liquidité, elle prête cet excédent aux autres banques (qui ont besoin de liquidité). De cette façon, elle peut dégager des revenus supplémentaires sur ses liquidités disponibles.