

Éric Lamarque  
Vincent Maymo

# **ÉCONOMIE ET GESTION DE LA BANQUE**

DUNOD



© Dunod, 2015  
5 rue Laromiguière, 75005 Paris  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-072960-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> 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

<b>Introduction</b>	<b>5</b>
---------------------	----------

## CHAPITRE 1

### La place et le rôle des banques dans l'économie

<b>I La construction de la banque moderne</b>	<b>7</b>
1. Petit retour historique	8
2. Panorama des activités et place des banques dans le système financier	12
<b>II Scandales et débats autour du secteur</b>	<b>18</b>
1. Le débat entre sécurité des dépôts et services à la clientèle	18
2. Les scandales qui remettent en cause la crédibilité du secteur	20

## CHAPITRE 2

### Les acteurs

<b>I Les chiffres clés</b>	<b>25</b>
1. Les revenus des banques	26
2. Les principaux acteurs français	27
<b>II Les acteurs traditionnels du secteur</b>	<b>28</b>
1. La banque de détail	30
2. La banque de financement et d'investissement	32
3. Les banques universelles (BU)	34
<b>III L'émergence de nouveaux acteurs</b>	<b>40</b>
1. Le <i>shadow banking</i> et les engagements hors bilan	41
2. Le développement des acteurs en ligne	44
3. Les acteurs au service de clientèles spécifiques	47

## CHAPITRE 3

### Le cadre réglementaire

<b>I</b>	<b>La réglementation prudentielle</b>	<b>51</b>
	1. Le renforcement des exigences financières	52
	2. La mise en place d'un système de contrôle interne	56
	3. Les réglementations relatives à l'exercice des activités bancaires	59
	4. La nouvelle supervision des établissements financiers	62
<b>II</b>	<b>La réglementation touchant à la relation client</b>	<b>64</b>
	1. Les réglementations associées à la collecte de l'épargne	64
	2. Les réglementations associées à l'octroi de crédit	69

## CHAPITRE 4

### Les défis de l'organisation bancaire

<b>I</b>	<b>L'analyse de la structure organisationnelle</b>	<b>75</b>
	1. La chaîne de valeur d'une banque	76
	2. L'articulation siège/réseau	81
<b>II</b>	<b>L'organisation comme levier d'avantage concurrentiel</b>	<b>86</b>
	1. Coordination et innovation organisationnelle	87
	2. Le soutien à ces démarches	92

## CHAPITRE 5

### La gestion d'une banque

<b>I</b>	<b>Le bilan d'une banque et la gestion des risques</b>	<b>98</b>
	1. Les ressources financières	98
	2. La politique d'investissement et la prise de risque	103
<b>II</b>	<b>La formation des résultats et les décisions de gestion</b>	<b>109</b>
	1. La politique commerciale et les différents types de revenus	109
	2. Les principaux coûts et la productivité de la banque	116
	<b>Conclusion</b>	<b>122</b>
	<b>Bibliographie</b>	<b>124</b>
	<b>Index</b>	<b>126</b>

# Introduction

Quel acteur pourrait bien faire s'effondrer toute une économie en cas de faillite ? Une banque... De nouveau, ce fait s'est imposé à tous après la chute de Lehman Brothers. Personne ne s'est senti à l'abri. La notion de risque systémique a resurgi. Le spectre de la grande crise des années trente était de retour... Aujourd'hui, les faits ont eu plutôt tendance à lui donner raison, du moins en Europe. Au niveau mondial, 30 banques sont considérées comme systémiques et on les presse de tout faire pour ne pas mettre en défaut l'ensemble du système financier en cas de faillite. D'ailleurs, le système est conçu pour que cela n'arrive pas. Incontestablement, la banque est un acteur économique à part, difficile à cerner à la fois par les observateurs extérieurs et par ses utilisateurs. Les spécificités sont réelles et l'objectif de cet ouvrage est d'en donner un premier aperçu, ainsi que de montrer les conséquences de ces spécificités sur les stratégies, le management et les relations des banques avec les principales parties prenantes.

L'ouvrage est organisé en cinq chapitres. Les trois premiers considèrent la banque dans son environnement économique et institutionnel. En effet, leur place est largement contestée et la taille des plus gros acteurs crée de l'inquiétude, non seulement en France mais aussi dans le reste du monde ; certaines stratégies sont remises en cause et le cadre réglementaire s'est renforcé pour satisfaire à la fois les attentes du public et des superviseurs. Les deux derniers chapitres portent sur le management de ces institutions tout à fait particulières. Bien qu'il s'agisse d'entreprises, privées ou publiques, leur pilotage financier est très spécifique. L'information financière et les indicateurs de pilotage classiques doivent être adaptés pour suivre leur performance et leurs risques. Il en est de même pour les méthodes et les outils de gestion ainsi que pour certains aspects de leur organisation.



## CHAPITRE 1

---

# La place et le rôle des banques dans l'économie

Le système bancaire que nous connaissons s'est construit en plusieurs étapes, durant lesquelles la place et le rôle des banques ont pris de plus en plus d'importance dans notre économie. Leur fonction fondamentale est d'assurer la meilleure allocation possible de l'épargne disponible dans un pays aux agents économiques à besoins de financement. Cette fonction a été remplie de telle façon qu'aujourd'hui, les plus grandes banques françaises gèrent, individuellement, une masse d'actifs bien supérieure au produit intérieur brut (PIB) de la France. Cette construction est le résultat d'un changement profond survenu au milieu des années quatre-vingt, qui leur a donné la possibilité de devenir de grands conglomérats financiers internationaux. La première section de ce chapitre retrace les étapes de la construction de la banque d'aujourd'hui, depuis son apparition jusqu'à la formation de ces conglomérats dont le pouvoir peut souvent apparaître bien supérieur à celui des États eux-mêmes. La deuxième section revient sur les raisons qui conduisent aujourd'hui le grand public, mais aussi les entreprises, à faire preuve d'une réelle défiance à leur égard. La multiplication des scandales, la cible que constitue la finance dans les médias et les discours politiques alimente ce sentiment et impose sans aucun doute des évolutions sensibles de leurs modes de fonctionnement.

## I La construction de la banque moderne

Un retour en arrière s'impose. La banque et la finance ne sont pas des dispositifs nouveaux. Leur place et leur rôle sont intimement liés au développement mais aussi aux crises économiques. Pourtant,

leurs fondements restent les mêmes depuis plus de deux mille ans : la confiance, la tenue de compte et le contrat. Nous y reviendrons tout au long de cet ouvrage. Après avoir dressé un historique des grandes phases de développement qu'ont connues ces acteurs, nous verrons comment elles se positionnent au sein du système financier ; nous étudierons aussi le rôle de celui-ci dans le développement économique.

## 1. Petit retour historique

### ■ Aux origines de la banque

La banque n'est pas un principe nouveau, produit d'une économie de marché totalement ouverte. On retrouve les traces de ces mécanismes quatre siècles avant Jésus-Christ : les changeurs banquiers avaient déjà pour fonction de faire fructifier les dépôts. Au détour des XV<sup>e</sup>-XVI<sup>e</sup> siècles, l'exercice du métier est alors surtout aux mains des banquiers italiens, flamands et israélites. Le terme de « banque » apparaît à cette période et vient du mot italien *banco*, signifiant « comptoir où l'on s'échange des marchandises ».

La banque connaît des innovations considérables sous l'influence de grandes familles de banquiers, à l'instar des Médicis qui développent le principe de la lettre de change pour accompagner l'internationalisation des activités marchandes autrement dit pour assurer des paiements *via* des documents écrits, sans or ou monnaie frappée. L'idée de confiance est donc, dès l'origine, une condition fondamentale au fonctionnement de ces nouveaux dispositifs, qui amènent à accepter de renoncer à des valeurs tangibles au profit de documents écrits. Progressivement, les plus grandes banques s'implantent sur le territoire européen pour servir les intérêts d'acteurs économiques (commerçants, premiers créateurs d'entreprises) et financer leurs activités.

L'Angleterre structure son activité bancaire autour d'une banque centrale dès 1700 et assure les bases d'un système de refinancement en liquidité et de compensation des effets et lettres de change. Longtemps restée en retrait, la finance française accompagne la révolution industrielle et se développe considérablement au cours des XVIII<sup>e</sup> et



XIX<sup>e</sup> siècles. Il faudra attendre encore un siècle avant qu'un équivalent soit créé en France, avec une supervision privée des activités bancaires par la Banque de France, régentée par les grands banquiers et dont le gouverneur est nommé par l'État. Son rôle consiste en l'émission de monnaie et au soutien du système de crédit distribué par les établissements. À cette époque, on les qualifie de «hautes banques»; ils sont tenus par de grandes familles qui combinent activités bancaires et parfois industrielles ou commerciales (Mallet, Rothschild...). Le XIX<sup>e</sup> siècle est celui du véritable essor de la banque et de la finance française avec la création des caisses d'épargne en 1818, des banques sociétés par actions (Société Générale et Crédit Lyonnais dans les années 1860) et enfin du mouvement coopératif dans les années 1870.

### ■ La montée en puissance du secteur bancaire

Le XX<sup>e</sup> siècle est l'époque d'une nouvelle ère pour la banque, centrée sur le traitement de l'information. C'est surtout à partir des années trente que l'on assiste à une industrialisation des services bancaires avec le développement de l'épargne, la croissance de la population bancarisée, ainsi que la diversification vers des métiers appuyant le développement des échanges internationaux (opération de change, financement de l'exportation). Pour faire face à la massification des opérations, en particulier celles de tenue de compte et d'escompte, les ressources humaines et technologiques sont renforcées :

- la formation au métier par l'association professionnelle des banques et en 1941, la création du Centre d'enseignement technique bancaire;

- le recours aux mécanographes, aux machines électro-comptables.

Outre-Atlantique, les États-Unis tirent les leçons de la crise de 1929 en réorganisant le système bancaire et en instaurant une séparation nette entre les banques et les marchés financiers (cf. encadré ci-après).

En France, il faut attendre la seconde guerre mondiale pour assister à une véritable montée en puissance de la régulation du système financier, tant sur le plan comptable que sur le plan bancaire. La loi du

13 juin 1941, modifiée en 1945, organise le cadre institutionnel autour de la Commission de contrôle des banques (disciplinaire), du Conseil national du crédit (consultatif et réglementaire), de la direction du Trésor au ministère des Finances. Elle précise les missions de banque centrale de la Banque de France, dont la centralisation de l'information grâce à la centrale des bilans de la Banque de France. Elle cloisonne les activités bancaires sur une base temporelle et sectorielle en distinguant les banques de dépôt, les banques d'affaires et les banques de crédit à moyen et long terme. Ce cloisonnement devait permettre à l'époque de piloter la création monétaire et l'intermédiation bancaire pour faire face aux besoins d'investissement spécifiques à cette période de guerre et de reconstruction. Comme la Banque de France, les grandes banques de dépôt furent alors nationalisées : le Crédit Lyonnais, la Société Générale, le Comptoir d'escompte de Paris, la Banque nationale pour le commerce et l'industrie.

### Le Glass Steagall Act

En 1932, les États-Unis instaurent le 1<sup>er</sup> Glass Steagall Act. Il repose sur quelques principes clés :

- réglementation Q : plafonnement de la rémunération des comptes d'épargne par la Réserve fédérale (FED);
- interdiction faite aux holdings bancaires de posséder d'autres sociétés financières (ex : une firme de courtage actions ne peut pas posséder une compagnie d'assurance ou une banque).

Le 2<sup>e</sup> Glass Steagall Act (1933) renforce ces principes :

- l'impossibilité de réunir les métiers de banque de détail (banque commerciale) et de banque de financement d'investissement (BFI) au sein d'un même établissement;
- l'assurance des dépôts bancaires *via* le Federal Deposit Insurance Corporation.

À la fin des années quatre-vingt-dix, ces deux règles seront abrogées, considérant que les risques de contagion entre les deux activités, cause de la crise des années trente, ne peuvent pas réapparaître. Par ailleurs, les régulateurs européens ayant autorisé la création de grands conglomérats financiers, les grandes banques américaines se sont trouvées désavantagées par cette stricte séparation des activités.

Les décrets Debré-Haberer des années 1966-1967 sont un premier retour vers une libéralisation des activités bancaires. C'est l'apprentissage de la déspecialisation après vingt années d'encadrement strict. Ce mouvement s'accompagne d'une augmentation des crédits et de l'épargne gérés par les banques et conduit à l'ouverture de nombreuses agences : les réseaux bancaires se structurent rapidement à partir de 1967. Les banques peuvent se livrer concurrence, phénomène dont la portée est renforcée à la suite des accords de Matignon (1968) et par l'obligation de verser mensuellement les salaires sur un compte bancaire. La croissance des activités bancaires est donc fulgurante dans les années soixante-dix puisqu'il faut accélérer le mouvement de bancarisation de la population.

En 1981, suite à l'alternance politique, dans un contexte de difficultés économiques rencontrées suite aux chocs pétroliers, tous les établissements font l'objet d'une vague de nationalisations portée par la loi du 12 février 1982. Le secteur bancaire est alors principalement coopératif et public.

### ■ La déspecialisation des banques

La loi du 24 janvier 1984 relative à l'activité et au contrôle des établissements de crédit constitue une nouvelle révolution pour le secteur. La France prend un nouveau virage pour s'aligner sur les tendances internationales en recherchant la stabilité du système bancaire et la libre concurrence. C'est un pas décisif vers la banque universelle. Ses trois piliers sont :

- la déréglementation, qui supprime les règlements et les contrôles des prix des services bancaires et facilite la circulation des flux financiers ;
- la désintermédiation, qui autorise le financement direct des entreprises par émission de titres, et vise un rééquilibrage des bilans bancaires vers des activités sur les marchés financiers ;
- le décloisonnement des activités bancaires, permettant à n'importe quel établissement ayant le statut d'établissement de crédit de pouvoir exercer l'ensemble des activités bancaires.

Cette déréglementation a conduit assez rapidement les établissements à investir tous les domaines en termes d'étendue du portefeuille