

Camille BAUDOUIN

Stratégie bancaire et réglementation

De la contrainte à l'opportunité

DUNOD

Couverture : Valérie Le Roux

© Dunod, 2019

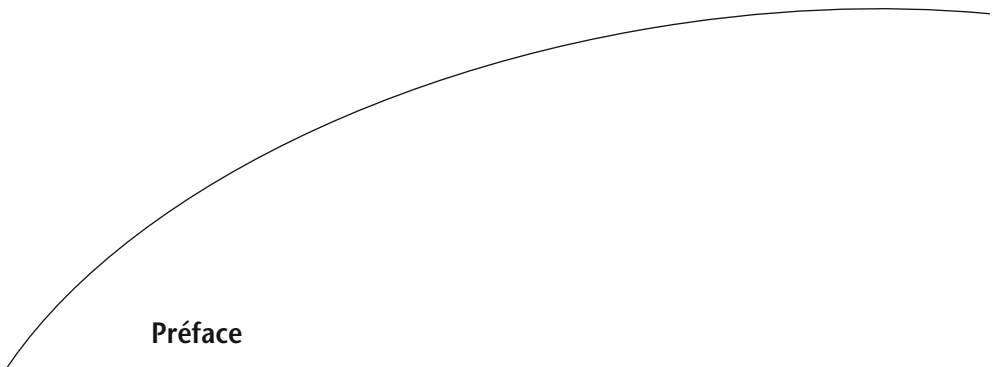
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

ISBN 978-2-10-079234-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° 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.

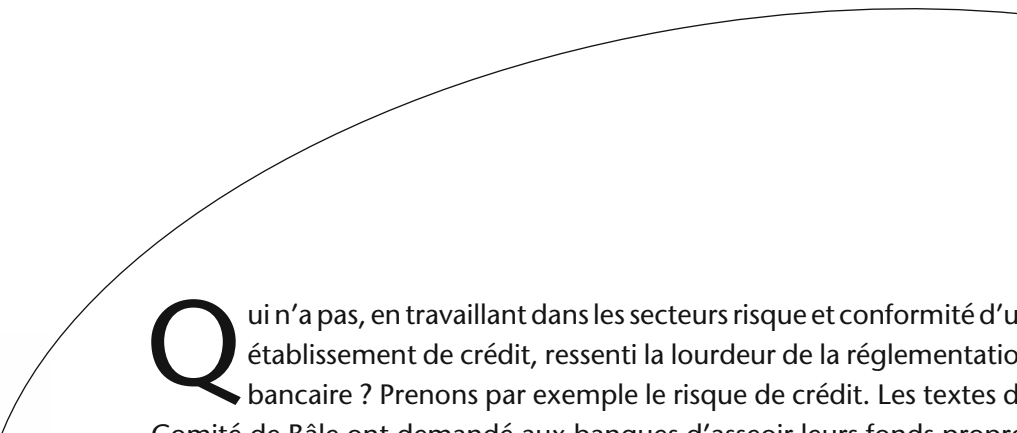
Sommaire



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 !

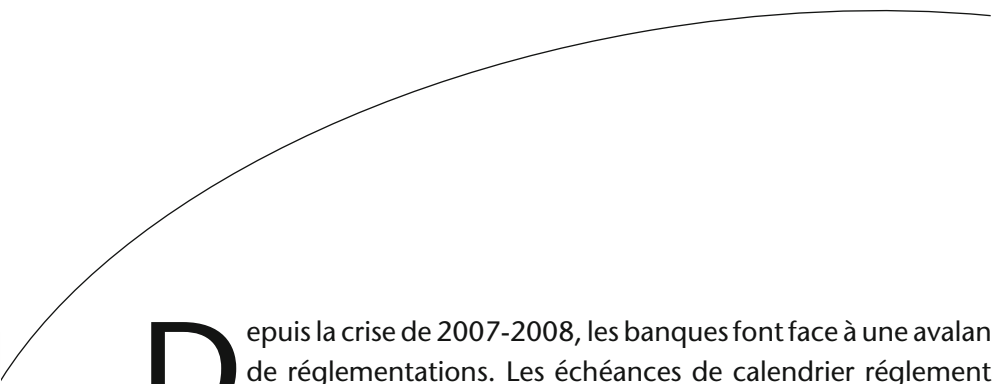
L'innovation technologique est au cœur de la problématique. Les techniques d'intelligence artificielle, de reconnaissance d'images, de langage, les techniques de RPA (*Robotic Process Automation*) peuvent par exemple être utilisées pour faciliter la connaissance client, la gestion des textes réglementaires, 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 Buzulier,
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 GAFA¹ 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'emballlement 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, AEol³), 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.