

# Chapitre introductif

## Les restructurations et la reconstruction de la confiance envers les banques : une nécessité de l'après-crise

*Pedro Arbulu*

Université Montesquieu-Bordeaux IV, IRGO

*Éric Lamarque*

Université Montesquieu-Bordeaux IV, IRGO et SECOR Europe

Le jeudi 11 novembre 2010 avait lieu le sommet du G20 à Séoul. C'est le cinquième depuis décembre 2008 et celui-ci s'ouvre dans un climat de « guerre de changes ». Quelques éléments chiffrés permettent d'avoir un aperçu de l'actualité économique et financière qui entoure ce sommet. En mars 2009, la valeur totale des actifs toxiques est estimée à environ 800 milliards de dollars et les pertes totales des banques dans le monde entre 2 200 et 3 600 milliards de dollars<sup>1</sup> ; le FMI estime en avril 2009 à plus de 4 000 milliards de dollars le coût lié à la crise et la capitalisation boursière mondiale a chuté de 50 % en 2008, ce qui représente une perte de 30 000 milliards de dollars<sup>2</sup>.

La crise bancaire et financière actuelle, dont les effets influent sur l'économie tout entière, apparaît liée au creusement des déséquilibres globaux (déficit américain, excédents dans les pays émergents, gonflement des réserves, création de liquidité, gonflement du prix des actifs, amplification de l'effet de richesse), qui trouverait ses racines depuis la fin des années 1980. Les phénomènes conjoints de 3D (désintermédiation, déréglementation et décloisonnement), auxquels on peut ajouter un quatrième D pour dématérialisation, ont conduit à la financiarisation de l'économie. Les établissements de crédit ont progressivement perdu la rente de monopoles qu'ils détenaient sur le financement de l'économie et ont été amenés à réaliser une restructuration de leur périmètre d'activités. Les choix et les arbitrages qui ont été effectués sont sans aucun doute à l'origine des difficultés de nombreux établissements.

En Europe, la première victime de la crise du crédit est située en Allemagne. Fin juillet 2007, la banque de Düsseldorf, l'IKB, a été sauvée de la faillite par la banque publique KfW (équivalent allemand de la CDC). La deuxième se trouve en Angleterre avec la quasi-faillite (en septembre 2007) et la nationalisation (en février 2008) de la banque Northern Rock, huitième établissement hypothécaire. L'affaire Kerviel a entraîné une perte de 5 milliards d'euros à la Société Générale. Mais le pic de la dépression a été atteint le 15 septembre 2008 avec la faillite de Lehman Brothers. À partir de cette date, le monde bancaire est entré dans une période de turbulences sans équivalent depuis quatre-vingts ans.

1. *Le Figaro*, 3 mars 2009.

2. [Http://www.world-exchanges.org/statistics/time-series/market-capitalization](http://www.world-exchanges.org/statistics/time-series/market-capitalization).

Les deux dernières années viennent d'être marquées par le retour en force des États au secours de ces institutions, afin de préserver la sécurité du système et de ses déposants. Car, n'en doutons pas, nous sommes passés tout près d'un effondrement général du système et nos dépôts pouvaient être affectés. La récente crise de la dette de certains États européens a rappelé, si besoin, que les difficultés n'étaient pas derrière nous et que la stabilité du système bancaire pouvait être remise en cause à tout moment, même dans les pays occidentaux. Cela est sans doute le premier enseignement majeur de cette crise.

L'aide d'urgence apportée aux banques à partir de fin 2008 par les autorités et les banques centrales, si elle a évité le pire, a créé malgré tout un sentiment de malaise chez les clients et les gouvernements. Voilà un acteur qui peut se permettre des errements coupables, pour lesquels on débloque des milliards d'euros ou de dollars finalement sans difficulté apparente quand, par ailleurs, on ne peut rien faire pour soutenir l'activité ou les projets de quelques PME. Ce raccourci journalistique, s'il n'est pas dénué de tout fondement, marque encore aujourd'hui les esprits, et les gouvernements ne pouvaient rester sourds aux revendications accompagnant ce sentiment. Les deux dernières années viennent donc d'être caractérisées par un renforcement du contexte réglementaire sur des sujets qui vont affecter les décisions stratégiques des banques ainsi que les pratiques managériales. Ce mouvement n'est pas près de s'interrompre tant l'effort consenti par les pouvoirs politiques a été important aux yeux de la population<sup>3</sup>. La première section de ce chapitre introductif fera le point sur l'évolution de ce contexte et ses conséquences en matière de pilotage de ces institutions.

Ensuite, il faut constater que le périmètre des portefeuilles d'activité a bougé et continuera de le faire sous l'effet des nouvelles contraintes réglementaires. La plupart des grandes banques de financement et d'investissement (BFI) ont disparu. Elles ont été absorbées par des institutions plus importantes. Seul Goldman Sachs et quelques entités de taille plus modeste et spécialisées dans quelques activités restent présentes. Les banques universelles que l'on disait menacées ont finalement tiré leur épingle du jeu et sont en position de force pour la décennie qui s'ouvre. Les banques chinoises ont conquis les premières places mondiales des valorisations boursières, en fondant leurs résultats sur une base de clients gigantesque (plus de 200 millions pour ICBC, banque numéro 1 par la capitalisation boursière) et sur un stock de dépôts assurant un accès sans difficulté à des ressources financières. Les difficultés de plusieurs établissements en ont fait des proies faciles et finalement peu chères. Les restructurations se poursuivent donc et la recherche de la création de valeur reste un objectif majeur. La seconde section détaillera ces principales évolutions, qui constituent aujourd'hui le contexte dans lequel s'inscrit la pratique du management de la banque.

## 1. Les nouvelles conditions d'exercice du métier de banquier

Lorsqu'on regarde, au niveau international, l'évolution en cours et à venir des aspects réglementaires, on peut identifier deux grands domaines sur lesquels les législateurs

3. Sur un plan strictement économique, les aides apportées par l'État français, soit directement en fonds propres, soit en garantissant certaines transactions sur le marché interbancaire, se sont révélées profitables. Les revenus associés à ces différentes aides étaient évalués fin 2009 à plus de 1 milliard d'euros. La plupart des banques ont remboursé l'État. Mais cette réalité est largement occultée dans l'opinion publique par l'effet d'image donné par ce sauvetage.

entendent contraindre les banques à des évolutions importantes : tout d'abord, le renforcement des mesures visant à garantir la sécurité du système bancaire, puis la protection des consommateurs.

## 1.1. Le renforcement de la sécurité du système

On l'a déjà évoqué, la crise nous a fait prendre à nouveau conscience de la possibilité d'une faillite bancaire majeure dans le monde occidental. Beaucoup d'entre nous ne pensaient pas cela possible et nous nous sommes lourdement trompés. Une nouvelle fois, la réaction est de se dire : « Plus jamais cela », « Plus jamais un État ne doit venir au secours du système »<sup>4</sup>. Les risques de défaillance doivent donc être très encadrés et, si jamais elle survenait, il faut des procédures pour éviter une contagion systémique. Au premier rang des mesures, figurent les nouveaux accords de Bâle III. Avant même que l'on ait pu évaluer la portée des accords précédents, le Comité du même nom renforce les principes existants et en ajoute de nouveaux.

Les accords de Bâle se trouvent au cœur de la polémique actuelle sur la stabilité du système bancaire mondial. Le Comité de Bâle<sup>5</sup> avait proposé en 1988 un ensemble de dispositifs permettant notamment de mesurer le risque de crédit. Ce dernier représente en effet plus de 85 % des risques encourus par une banque<sup>6</sup>. Ces accords ont comme objectif de prévenir les faillites en cascade des banques. Ils s'insèrent ainsi dans une démarche mondiale de réglementation prudentielle de l'activité bancaire. Les premières recommandations (Bâle I) définissent les règles pour l'évaluation du risque de crédit par la mise en place du ratio de solvabilité Cooke<sup>7</sup>. Ce dernier fixe la limite de l'encours pondéré des engagements financiers en fonction des fonds propres. Les banques se doivent ainsi de fixer leurs fonds propres<sup>8</sup> à au moins 8 % des prêts accordés<sup>9</sup>. Cependant, les limites de l'accord de Bâle I proviennent notamment de deux sources<sup>10</sup> : la définition de fonds propres et celle de la nature des engagements. Dans les fonds propres réglementaires, peuvent être inclus, outre le capital (fonds propres au sens strict), certains fonds considérés comme des quasi-fonds propres (par exemple les dettes subordonnées). Dans les engagements, tous les crédits accordés n'entraient pas avec une pondération à 100 %. La pondération des crédits était insuffisamment

4. Propos tenus encore fin 2010 par la ministre française de l'Économie, Christine Lagarde.

5. Depuis juin 2009, il est composé de vingt-sept « sages » représentant des banques centrales et des autorités prudentielles des pays suivants : Afrique du Sud, Allemagne, Arabie Saoudite, Argentine, Australie, Belgique, Brésil, Canada, Chine, Corée, Espagne, États-Unis, France, Hong Kong, Inde, Indonésie, Italie, Japon, Luxembourg, Mexique, Pays-Bas, Royaume-Uni, Russie, Singapour, Suède, Suisse et Turquie.

6. THORAVAL Pierre-Yves (secrétariat général de la Commission bancaire, directeur de la surveillance générale du système bancaire), *Analyse, mesure et contrôle des risques dans le monde bancaire*. 1<sup>ers</sup> Rencontres internationales, Institut europlace de finance, 4 juillet 2003.

7. Du nom de l'ancien gouverneur de la Banque d'Angleterre, Peter Cooke, l'un des premiers à proposer la création du Comité de Bâle et qui fut son premier président.

8. Les fonds propres des banques sont classés en trois grandes masses : *tier 1*, noyau dur (capital social, report à nouveau, réserves, résultats non encore distribués ou des intérêts minoritaires) ; *tier 2*, les fonds propres complémentaires ; *tier 3*, les fonds propres surcomplémentaires.

9. Le rapport fonds propres/encours pondérés doit être supérieur ou égal à 8 %, avec un minimum de 4 % sur le *tier 1*.

10. Les ratios de Bâle I ont également un effet procyclique, puisque les banques sont confrontées à une contrainte active de capital exigé dans les récessions, lorsqu'elles réalisent des pertes et subissent une réduction de leurs fonds propres et contractent alors fortement l'offre de crédit. ARTHUS P., *Revue Économique*, vol. 56, n° 1, janvier 2005, p. 78.

différenciée pour tenir compte de la qualité (risque réel) de la contrepartie, permettant ainsi l'émergence de l'arbitrage prudentiel<sup>11</sup>.

Parallèlement, au cours des années 1990, l'activité des produits dérivés connaît un essor considérable et cela se traduit par le développement des opérations (et risques) hors-bilan des banques. Or, ces accords constituent des recommandations, à chaque État membre ou non de les appliquer. Dans l'Union européenne, ces accords se sont concrétisés dans le ratio de solvabilité européenne en 1989<sup>12</sup>.

Le Comité de Bâle s'emploie alors à des nouvelles consultations afin d'améliorer l'évaluation des risques bancaires. Après plusieurs années de travaux, le nouvel accord Bâle II sur les fonds propres a été finalisé en juin 2004 et adopté par les gouverneurs des banques centrales et superviseurs des pays du G10.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007, toutes les banques européennes appliquent les recommandations du Comité de Bâle II. Pour celles ayant adopté l'approche la plus simple, le nouveau ratio de solvabilité est entré en vigueur depuis cette date. Les banques françaises appliquent le ratio de solvabilité européen suivant l'approche dite de « notation interne avancée » depuis janvier 2008. Cette réforme, sur laquelle banquiers et régulateurs ont travaillé pendant plusieurs années, vise à renforcer la solidité et la stabilité du système bancaire, grâce à une gestion plus fine des risques. Les régulateurs et les banques auront ainsi une meilleure connaissance des risques auxquels celles-ci doivent faire face dans leurs activités. Elle conduit ainsi à : une segmentation plus fine de la clientèle et à une plus forte différenciation en fonction des risques réels encourus sur les crédits ; un dialogue renforcé avec les régulateurs nationaux ; une amélioration de la communication financière sur la gestion des risques.

Cette réforme s'articule donc autour de trois piliers :

- l'amélioration du calcul des risques et la modulation de leur couverture par les fonds propres, le « ratio de solvabilité McDonough » ;
- la mise en place d'un processus qualitatif de surveillance prudentielle par les superviseurs nationaux ;
- le renforcement de la communication financière, afin d'améliorer la discipline de marché.

### **Exigences en fonds propres (*capital adequacy*) : la définition des risques**

Bâle II définit un nouveau ratio de solvabilité, qui est une approche plus fine de l'évaluation des risques liés à la complexité de l'activité bancaire : le risque de marché, le risque de crédit et le risque opérationnel. Si pour le premier, le risque de marché, le traitement est toujours celui de l'amendement de 1998, le traitement de deux derniers constitue l'un des éléments innovateurs des nouveaux accords ; le nouveau ratio de solvabilité McDonough est donné par :

$$\frac{\text{fonds propres}}{\text{risque de crédit (85\%)} + \text{risque de marché (5\%)} + \text{risque opérationnel (10\%)}} \geq 8\% .$$

11. Cette expression fait allusion à la possibilité d'une banque, dans un souci de rentabilité/risque maximal et sous contrôle prudentiel, de céder les crédits à faible risque (faible rentabilité) pour des crédits plus risqués et donc plus rentables – sans que cela puisse avoir un impact sur son ratio de solvabilité.

12. Par la directive européenne 89/647/CEE du 18 décembre 1989.

Les nouvelles exigences de Bâle II et de la directive européenne (*capital requirement directive*) définissent les fonds propres réglementaires (au numérateur) en deux catégories – les fonds propres de base (*tier 1*) et les fonds propres complémentaires (*tier 2*) – et répartissent les fonds propres (au dénominateur) entre les trois risques selon les proportions indiquées<sup>13</sup>.

Le montant des fonds propres exigés dépend de l'évaluation de ces trois types de risques. Le **risque de marché** représente le risque associé à la perte ou à la dévaluation des positions prises sur des actifs financiers (actions, produits de taux, change, dérivés...) suite aux fluctuations défavorables des prix. Pour son évaluation, les banques peuvent utiliser deux méthodes : le modèle standard (*standard model approach*) et le modèle interne (*internal model approach*). Pour le premier, la technique est similaire à celle utilisée dans l'évaluation du risque de crédit : à chaque catégorie d'instrument, une pondération forfaitaire est appliquée afin de calculer les fonds propres requis pour couvrir la position. Pour la seconde méthode, la technique la plus utilisée est celle de la *value at risk* (VaR). Cette technique permet d'estimer la perte maximale dont peut souffrir un portefeuille, dans un horizon donné et pour un seuil de confiance donné<sup>14</sup>.

Pour l'évaluation du **risque de crédit**, Bâle II prévoit également deux méthodes de calcul : l'approche standard, qui est une version révisée de celle de Bâle I, et l'approche en notation interne (*internal rating-based*). La méthode standardisée se déroule en deux étapes. Dans un premier temps, les banques doivent répartir leurs expositions selon la nature du crédit (c'est-à-dire organisme public). La réglementation prévoit onze classes d'actifs, en plus des opérations de hors-bilan qui doivent être réintégrées et affectées à l'une des classes d'actifs. Dans un second temps, les banques doivent appliquer des coefficients de pondération fixés, correspondant à chaque catégorie d'actifs en fonction de leur notation externe (*rating*). L'innovation de cette méthode par rapport à l'ancien accord (Bâle I) réside dans l'élargissement des coefficients de pondération ; chaque nature de crédit (par exemple les créances sur les entreprises) se voit attribuer un taux de pondération équivalent à leur notation.

**Tableau I.1 : Pondération sur les créances des entreprises, y compris les compagnies d'assurances**

Note	AAA à AA	A+ à A-	BBB+ à BB-	Inférieur à BB-	Pas de notation
Pondération	20 %	50 %	100 %	150 %	100 %

Source : Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres, BRI, juin 2004, p. 16.

La méthode IRB repose sur l'estimation de quatre paramètres : la probabilité de défaut (PD), la perte en cas de défaut (PCD), l'exposition en cas de défaut (ECD) et l'échéance effective (EE). Le Comité a prévu deux grandes approches pour cette méthode : l'approche fondation (simple) et l'approche avancée. Dans le premier cas, les banques procèdent à leurs propres estimations du paramètre PD et appliquent aux autres composantes les valeurs fournies par

13. Dans la directive européenne, les fonds propres de base doivent représenter au minimum 50 % du total des fonds propres requis pour couvrir le risque de crédit, le reste ne pouvant être assuré que par des fonds complémentaires, et au minimum 2/7 des fonds propres requis pour couvrir le risque de marché, le reste pouvant être assuré par des fonds propres complémentaires et surcomplémentaires (Fimarkets).

14. Les détails de ces techniques sont développés dans le chapitre 4 de cet ouvrage, consacré à la quantification du risque de marché et du crédit.

l'autorité de contrôle. Dans le cas de l'approche avancée, les banques estiment la valeur de toutes les composantes<sup>15</sup> (voir chapitre 2).

**Tableau I.2 : Méthodes de l'estimation du risque de crédit (Bâle II)**

Méthode standard	Méthode en notation interne (IRB)	
Les fonds propres exigés en fonction de : <ul style="list-style-type: none"> <li>la nature de l'actif</li> <li>sa notation externe (<i>rating</i>)</li> </ul>	Les fonds propres exigés en fonction de : <ul style="list-style-type: none"> <li>la probabilité de défaut (PD)</li> <li>la perte en cas de défaut (PCD)</li> <li>l'exposition en cas de défaut (ECD)</li> <li>l'échéance effective (EE)</li> </ul>	
Methodologie : <ul style="list-style-type: none"> <li>répartition des actifs en classes homogènes</li> <li>pondération selon la notation</li> </ul>	Approche fondation (simple) : estimation par la banque du paramètre PD. Les valeurs des autres composantes sont celles de l'autorité de contrôle.	Approche avancée : estimation par la banque de toutes les composantes

La prise en compte du **risque opérationnel** des banques est l'autre élément innovateur de Bâle II. Le Comité le définit comme le risque de pertes résultant de carences ou de défauts attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs. La définition inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques et de réputation. Ainsi, les risques relatifs à la sécurité des personnes et des biens (inondation, incendie, vol, fraude...), ceux relatifs aux systèmes informatiques et d'information (défaut de conception, pertes ou altérations accidentelles des données transmises...) et les risques de gestion interne (erreurs dans les traitements administratifs et comptables des opérations, malveillance interne...) sont dorénavant inclus dans le calcul des fonds propres exigés (voir chapitre 1).

L'accord de Bâle II prévoit trois approches pour l'évaluation du risque opérationnel, par ordre croissant de complexité et de sensibilité au risque : l'approche indicateur de base, l'approche standard et l'approche mesures avancées (AMA). Dans l'approche indicateur de base, le montant des fonds propres exigés au titre du risque opérationnel est estimé par la moyenne sur les trois dernières années d'un pourcentage fixe ( $\alpha = 15\%$ )<sup>16</sup> du produit annuel brut moyen positif de la banque. Dans l'approche standard, l'activité de la banque est ventilée en huit lignes de métier<sup>17</sup>. Le produit brut de chaque ligne sert de *proxy* de l'exposition du métier au risque opérationnel. Le montant de fonds propres exigés par métier est donné par la multiplication de son produit brut par un coefficient spécifique (*bêta*)<sup>18</sup>. Le montant total des fonds propres exigés au titre du risque opérationnel correspond à la moyenne sur les trois dernières années des sommes des fonds propres exigés de tous les métiers pour chaque année.

15. Voir la note de bas de page précédente.

16. Coefficient fixé par le Comité, représentant la proportion entre le niveau de fonds propres de l'ensemble du secteur bancaire et l'indicateur correspondant.

17. Financement des entreprises, activités de marché, banque de détail, banque commerciale, paiement et règlement, fonctions d'agent, gestion d'actifs et courtage de détail.

18. Coefficient fixé par le Comité, représentant la relation entre le niveau de fonds propres requis et le produit brut de chacune des huit lignes de métier.

**Tableau I.3 : Coefficients bêta des métiers de la banque**

Lignes de métier	Facteur bêta
Finance d'entreprise ( $\beta_1$ )	18 %
Activités de marché ( $\beta_2$ )	18 %
Banque de détail ( $\beta_3$ )	12 %
Banque commerciale ( $\beta_4$ )	15 %
Paiements et règlements ( $\beta_5$ )	18 %
Fonctions d'agent ( $\beta_6$ )	15 %
Gestion d'actifs ( $\beta_7$ )	12 %
Courtage de détail ( $\beta_8$ )	12 %

Source : *Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres*, BRI, juin 2004, p. 123.

Dans l'approche AMA (avancée), les banques doivent calculer elles-mêmes le montant de fonds propres exigés. Cette procédure est réservée aux banques les plus développées et les plus exposées aux risques (par exemple les banques à dimension internationale) et permet une optimisation des exigences en fonds propres. La notion de risque prend ici toute sa dimension, car il s'agit pour les banques d'évaluer la perte potentielle à partir de leurs systèmes et leurs pratiques de mesure du risque opérationnel. Comme le souligne le CLUSIF dans son document de recommandations de la réforme Bâle II<sup>19</sup>, cette approche doit respecter les critères suivants :

- **un critère général** : l'approbation de l'autorité de contrôle ;
- **des critères qualitatifs** : fonction du risque opérationnel indépendante, implication des dirigeants, intégration dans la gestion des risques au quotidien, programme régulier d'analyse de scénarios, audits internes et/ou externes ;
- **des critères quantitatifs** : prise en compte des pertes sévères mais rares et calibrage à partir des pertes attendues et inattendues, système d'information approprié, procédures en cas de changement de taille, procédures pour l'usage des données d'origine externe, historique de données sur cinq ans, reconnaissance possible des corrélations, assurances et ajustements qualitatifs.

Également, le Comité préconise une série de principes permettant la bonne gestion et la surveillance du risque opérationnel<sup>20</sup>. Ces recommandations tiennent compte de la diversité de définitions que le risque opérationnel peut avoir dans la profession bancaire. Ce document de « saines pratiques » s'articule autour de dix principes relatifs à l'élaboration d'un environnement adéquat pour la gestion du risque ; à l'identification, évaluation, suivi et maîtrise/atténuation du risque ; au rôle des superviseurs et celui de la communication financière.

19. Club de la sécurité des systèmes d'information français (CLUSIF), *La Reforme Bâle II – Une présentation générale*, décembre 2004.

20. *Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel*, BRI, février 2003.

## Processus de surveillance prudentielle : les meilleures techniques de gestion

Ce deuxième pilier de Bâle II vise notamment à garantir, outre le fait que les banques disposent des fonds propres exigés, qu'elles utilisent les meilleures techniques d'évaluation, de gestion et de surveillance des risques liés à leurs activités. Ce pilier s'articule autour de quatre principes essentiels qui abordent principalement le traitement du risque de taux d'intérêt dans les portefeuilles bancaires, le risque de crédit (simulations de crise, définition de défaut, risque résiduel et risque de concentration), le risque opérationnel, une communication et une coopération transfrontières accrues et la titrisation :

- **premier principe** : les banques devraient disposer d'une procédure permettant d'évaluer l'adéquation globale de leurs fonds propres par rapport à leur profil de risque ainsi que d'une stratégie permettant de maintenir leur niveau de fonds propres ;
- **deuxième principe** : les autorités de contrôle devraient examiner et évaluer les stratégies et procédures suivies par les banques pour évaluer en interne leur niveau de fonds propres, ainsi que leur capacité à surveiller et garantir le respect des ratios de fonds propres réglementaires. Si les autorités de contrôle ne sont pas satisfaites, elles devraient prendre les mesures prudentielles appropriées ;
- **troisième principe** : les autorités de contrôle devraient attendre des banques qu'elles conduisent leur activité avec des fonds propres supérieurs aux ratios réglementaires minimaux et devraient pouvoir exiger qu'elles détiennent des fonds propres en plus de ces montants minimaux ;
- **quatrième principe** : les autorités de contrôle devraient s'efforcer d'intervenir tôt pour éviter que les fonds propres ne deviennent inférieurs aux niveaux minimaux requis, compte tenu des caractéristiques de risque d'une banque donnée ; elles devraient requérir la mise en œuvre, à bref délai, de mesures correctives si le niveau de fonds propres n'est pas maintenu ou rétabli.

Par ce processus de surveillance prudentielle, les autorités de contrôle voient leur pouvoir de régulation renforcé, mais aussi un moyen de s'engager dans l'analyse et pratique des processus internes de gestion des risques des établissements bancaires.

## Transparence et discipline du marché : exigences de communication

L'efficacité des deux premiers piliers, les exigences minimales en fonds propres (pilier 1) et l'incitation aux meilleures pratiques (pilier 2) est assurée grâce à la diffusion et à la transparence des informations pertinentes concernant l'évaluation et la gestion des risques des banques. Le pilier 3 complète ainsi le dispositif de Bâle II en développant un ensemble d'exigences concernant la divulgation d'informations financières, permettant aux acteurs du marché d'apprécier l'adéquation des fonds propres de l'établissement et, par là, la discipline de l'ensemble du marché.

Le dispositif de Bâle II confère aux banques une plus grande latitude pour déterminer leurs exigences en fonds propres et, de ce fait, leur impose une exigence en matière de communication financière. Les informations à divulguer, généralement sur une base semestrielle, sont de nature qualitative (structure du groupe, structure de la gestion du risque, périmètre du champ d'application...) et quantitative (expositions aux risques de crédit, de marché, opérationnels, les opérations de titrisation...). Pour faire respecter cette exigence, peuvent



être mis en place différents mécanismes, qui vont de la « dissuasion psychologique » au dialogue avec les dirigeants des banques et aux sanctions financières. Ce pilier vise donc à promouvoir un comportement responsable des acteurs en phase avec l'évolution de la complexité de l'activité bancaire. C'est par la discipline du marché et par la transparence de la communication financière que la stabilité du système bancaire, en particulier, et financier, en général, pourra être renforcée...

Parallèlement, les sociétés financières jugeaient qu'il devenait plus difficile d'atteindre les objectifs de rentabilité fixés pour 2008 et 2009. Par ailleurs, la multiplication des rumeurs de marché sur les difficultés supposées de telle ou telle banque aux prises avec la crise financière fait diminuer fortement la valeur boursière des établissements bancaires. Les rachats des banques fragilisées (Bear Stearns par JP Morgan) se font alors plausibles. Les opérations de fusions-acquisitions (F&A) qui peuvent être motivées par un ou plusieurs motifs (voir tableau I.4) posent la question de savoir si ces opérations peuvent vraiment accomplir les missions pour lesquelles elles étaient prédestinées ; ces opérations créent-elles de la valeur pour les actionnaires ?

La crise financière a mis en lumière l'insuffisance de fonds propres. Un an et demi après la faillite de Lehman Brothers<sup>21</sup>, le Comité de Bâle fixe de nouvelles normes de fonds propres, plus exigeantes pour les banques... Bâle III est en train de naître (voir chapitre 2). La nouvelle réforme vise à améliorer la stabilité du secteur bancaire d'ici la fin 2012. Le dispositif comporte quatre mesures principales : le renforcement des fonds propres (le *tier 1* devrait représenter 7 % des crédits des banques) ; l'adaptation des liquidités (proposition de deux ratios de liquidité à court terme et à long terme) ; la création de coussins contracycliques (résultats mis en réserve en haut du cycle) ; la modification du ratio d'effet de levier (indicateur à intégrer directement dans le pilier 1). Mais ces mesures seraient trop coûteuses pour les banques et pourraient les obliger à lever énormément de fonds propres d'ici 2012... En même temps, elles ont jusqu'en 2019 pour se conformer aux nouvelles normes.

Les nouvelles mesures prises au niveau du Comité de Bâle et entérinées par le G20 de Séoul de novembre 2010 ne doivent pas atténuer le fait que c'est l'ensemble du système financier, dans toutes ses dimensions, qui fait aujourd'hui l'objet d'un durcissement réglementaire (voir encadré I.1).

## 1.2. La protection des consommateurs et des épargnants

Les effets de la crise se font également ressentir au niveau des ménages. Les responsables et les autorités de contrôle, notamment des pays du G10, ont mis en place une série de mesures afin de garantir leur protection et un certain niveau de vie.

En France, dès 2009, un certain nombre de dispositifs ont été adoptés pour renforcer la sécurité des épargnants – la certification AMF (Autorité des marchés financiers) – et celle des consommateurs – la loi Lagarde et le rapport sur la tarification bancaire.

21. La faillite de Lehman Brothers, quatrième banque d'affaires américaine, le 15 septembre 2008, est précédée du sauvetage de Freddie Mac, Fannie Mae et de la nationalisation de l'assureur AIG. Le même jour, Bank of America devient la plus grande banque mondiale en rachetant pour 50 milliards de dollars la banque d'affaires Merrill Lynch.

## La crise bancaire à l'origine d'un durcissement de la législation

Sous l'intitulé « loi de régulation financière », les autorités françaises proposent une série de mesures qui ont vocation à « renforcer la régulation et l'encadrement du système financier ». Elles touchent soit directement les banques, soit les marchés financiers sur lesquels interviennent aussi ces mêmes établissements. La plupart de ces mesures auront donc un impact sur leur action. Au même moment, aux États-Unis, en Angleterre et au niveau du G20, des mesures à la philosophie voisine sont adoptées. Plusieurs grandes thématiques ressortent de ces différentes lois ou projets de loi :

1. **limiter le recours à certains produits financiers ou opérations financières** : dans ce registre, la mesure principale réside dans l'interdiction de la vente à découvert si les circonstances l'exigent ou, *a minima*, de demander plus de transparence sur ce type d'opérations. La volonté est également de réguler les marchés dérivés et celui des *credit default swaps* pour éviter un certain nombre d'abus, comme des manipulations de cours ;
2. **renforcer le pouvoir des nouvelles autorités de régulation** : l'Autorité des marchés financiers (AMF) va voir ses prérogatives accrues en matière de pouvoir de sanction, mais c'est surtout la création d'une autorité de contrôle prudentiel (ACP) qui est le fait marquant de la période récente. Regroupant la supervision des banques et des assurances, elle sera chargée de vérifier la mise en œuvre de cette réforme financière par les opérateurs. Enfin, on assiste à la création d'un Conseil de la régulation financière et du risque systémique, chargé de prévenir les dérives et préserver la stabilité du système ;
3. **taxer les banques** : on peut observer quatre grandes modalités de taxation aujourd'hui à l'étude :
  - taxe sur les activités financières au travers des rémunérations et des profits générés,
  - taxe sur les transactions financières en actions et en obligations, voire celles sur les produits dérivés. Mais cela suppose une adoption au niveau mondial si l'on ne veut pas défavoriser l'Europe,
  - contribution au financement de la supervision et au renflouement d'une banque à risque systémique au travers d'un fonds qui lui est dédié,
  - taxe sur les actifs risqués ;
4. **interdire certaines activités** : envisagées principalement au niveau américain par la loi Dodd-Frank, les opérations pour compte propre sont maintenant interdites, sauf si l'on investit aux côtés du client. De même, les possibilités de participation à des *hedge funds* sont maintenant très limitées ;
5. **encadrer les rémunérations** : les bonus ayant fait scandale, les États sont tentés d'instaurer là encore des taxes spécifiques. *A minima*, les autorités souhaitent que ces rémunérations soient contrôlées par un comité spécifique.

## La certification AMF : formation et information

Dans le cadre de la réforme européenne des services financiers, la directive européenne sur les marchés d'instruments financiers (MIF) est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> novembre 2007. Cette directive encadre la relation client en ce qui concerne le conseil en investissement financier. Le dispositif ainsi mis en place vise à harmoniser, détailler et assurer la traçabilité de la bonne adéquation des produits financiers aux besoins et aux attentes des clients. Pour ce faire, ces derniers (titulaires d'un compte titres ou encore d'un simple compte bancaire) devront répondre à un questionnaire précis concernant leur situation et connaissances financières. Le rôle du conseiller en placement financier doit en effet s'appuyer sur une bonne connaissance de l'expérience et des attentes des clients. Le rôle de conseil et d'intermédiation leur impose le respect des principes de protection des intérêts des clients et d'intégrité des marchés (voir tableau I.4).

Les récentes réformes européennes de ce fait exigent aux intermédiaires financiers de se doter de moyens permettant de remplir leurs obligations professionnelles. Particulièrement, les prestataires de services d'investissement (PSI)<sup>22</sup> doivent s'entourer d'un personnel qualifié en conseil en investissement financier. En France, l'Autorité des marchés financiers (AMF) a mis en place une nouvelle réglementation visant à renforcer la responsabilité des PSI. Ce dispositif prévoit une certification (examen) des connaissances réglementaires des professionnels des activités de marché. La certification AMF (arrêté du 30 janvier 2009) concerne tous les PSI qui doivent s'assurer que leurs employés disposent des connaissances, qualifications et expertise nécessaires pour exercer leurs services. Cette obligation de certification AMF est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2010 et concerne les nouveaux entrants, les professionnels déjà en poste à cette date étant dispensés de l'examen par la clause de « grand-père ».

## La loi Lagarde : le crédit à la consommation responsable

9 millions de Français utilisent le crédit à la consommation et 2,6 millions se trouvent en difficulté de remboursement. La crise a fait grimper le nombre de personnes surendettées de 15 % entre septembre 2008 et septembre 2009. Fin juin 2010, Bercy et le ministère de l'Économie font état de 758 452 ménages surendettés à 45 000 € en moyenne.

Destinée à mieux accompagner les ménages surendettés, la loi Lagarde sur la réforme du crédit à la consommation est promulguée le 1<sup>er</sup> juillet 2010. Cette loi vise à réguler les pratiques commerciales en matière d'assurance de prêt immobilier, de crédit à la consommation et à améliorer la gestion du surendettement. Parmi les principales mesures entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> novembre 2010, figurent la possibilité pour un emprunteur de choisir librement son assurance de prêt immobilier ; la réduction de la durée d'inscription au fichier des incidents de paiement (FICP) de la Banque de France à cinq ans (huit à dix ans auparavant) ; la réduction de la durée de traitement d'un dossier de surendettement par la Banque de France à trois mois, au lieu de six précédemment ; le maintien des services bancaires de base pour une personne en situation de surendettement ; le droit de dépôt par une personne propriétaire d'un bien immobilier d'un dossier de surendettement avant d'avoir vendu son logement. Selon le ministère de l'Économie, ce sont environ 120 000 personnes qui sont aujourd'hui sorties du FICP.

22. Il s'agit des entreprises d'investissement et des établissements de crédit pouvant fournir des services d'investissement (réception, transmission et exécution d'ordres, gestion de portefeuille, conseil d'investissement...). Les PSI doivent recevoir l'agrément de l'AMF pour exercer leurs services d'investissement.

Tableau I.4 : Certification AMF – Connaissances à acquérir et contenu minimum

<p><b>Environnement réglementaire et déontologique</b></p>	<p>1. Le cadre institutionnel et réglementaire français, européen et international</p> <p>2. La déontologie, la conformité et l'organisation déontologique des établissements</p> <p>3. La réglementation pour la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme</p> <p>4. La réglementation « Abus de marché »</p> <p>5. Le démarchage bancaire et financier, la vente à distance et le conseil du client</p> <p>6. La relation avec les clients et information des clients</p>	<p>1.1. Le cadre de tutelle français</p> <p>1.2. L'architecture européenne de la régulation (aspect institutionnel)</p> <p>1.3. L'organisation de place et les associations professionnelles</p> <p>1.4. Les autres professions distribuant des produits financiers réglementés</p> <p>1.5. La politique économique et monétaire, le rôle de la BCE</p> <p>1.6. La confidentialité (données clients, etc.)</p> <p>1.7. La protection des clients</p> <p>1.8. Le cadre juridique général des produits et des services d'investissement</p> <p>2.1. Les principales règles de bonne conduite</p> <p>2.2. L'organisation de la déontologie dans les établissements</p> <p>2.3. Le traitement des réclamations des clients (médiation interne et externe, etc.)</p> <p>3. Le cadre juridique</p> <p>4. La directive « Abus de marché », ses principales applications, les implications en termes d'organisation pour les établissements</p> <p>5. Les règles et les responsabilités en matière de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• démarchage</li> <li>• vente à distance</li> <li>• conseil du client</li> <li>• publicité et communication promotionnelle</li> </ul> <p>6.1. La connaissance, l'évaluation et la classification du client (le KYC et l'analyse du profil du client)</p> <p>6.2. L'information à donner aux clients</p> <p>6.3. L'obligation d'agir au mieux des intérêts du client</p> <p>6.4. La politique d'exécution des ordres aux conditions les plus favorables</p> <p>6.5. Les charges et les commissions (frais de bourse, droits de garde, commission de souscription, commission de rachat, etc.)</p> <p>6.6. Le contrat et la capacité à contracter</p> <p>6.7. L'insolvabilité et la faillite du client</p>
--	---	---

<p><b>Connaissances techniques</b></p>	<p>7. Les instruments financiers et les risques</p>	<p>7.1. Les différents instruments financiers, leurs risques et leur rendement  7.2. Les actions (types d'actions, droit de vote, dividende)  7.3. Les obligations (taux fixe, variable, coupon, démembrement, amortissement) et les obligations indexées  7.4. Les titres de créances négociables et les instruments du marché monétaire  7.5. Les titres hybrides/composés  7.6. Les instruments substituables (contrat d'assurance, compte à terme, produit de bilan, etc.)  7.7. Les principaux produits dérivés (types et utilisation)  7.8. Les OPC</p>
	<p>8. La gestion collective/La gestion pour compte de tiers</p>	<p>8.1. Les acteurs du métier de la gestion pour compte de tiers  8.2. Les fondamentaux de la gestion pour compte de tiers  8.3. Le prospectus et les documents d'information  8.4. Les principaux éléments sur le cadre réglementaire des OPCVM  8.5. Les instruments de la gestion collective, typologie des OPC et de la gestion  8.6. Les différents types de gestion</p>
	<p>9. Le fonctionnement et l'organisation des marchés</p>	<p>9.1. Les lieux et les modes d'exécution des ordres  9.2. La typologie des ordres sur les marchés et le traitement des ordres  9.3. Les obligations de transparence pré- et post-négociation  9.4. Les participants (teneurs de marché, apporteurs de liquidité, animateurs de marché, etc.)  9.5. Les sources de données de marché (flux boursiers, données financières, statistiques économiques)</p>
	<p>10. Le post-marché, <i>back office</i></p>	<p>10.1. Les acteurs nationaux et internationaux  10.2. L'organisation des activités de post-marché</p>
	<p>11. Les émissions et les opérations sur titres</p>	<p>11.1. Les caractéristiques du marché primaire  11.2. Les offres publiques, les éléments sur les introductions en bourse et aperçu du cadre des fusions et acquisitions</p>
	<p>12. Bases comptables et financières</p>	<p>12.1. Les éléments sur les bilans d'entreprise et les comptes de résultats  12.2. Les obligations d'information financière (directive « Transparence » : obligations trimestrielles et semestrielles, rapport annuel, le document de référence, les franchissements de seuils)  12.3. Aperçu de la fiscalité des particuliers (revenu et capital)  12.4. Aperçu de la fiscalité des sociétés</p>

Source : Note d'instruction n° 2010-01 du 23 mars 2010, extrait.

## Le rapport sur la tarification des services bancaires : vers une tarification responsable

En septembre 2009, un rapport de la Commission européenne sur les services financiers de détail<sup>23</sup> met en évidence la manière opaque dont les banques informent et conseillent leurs clients. Il s'agit principalement d'informations difficiles à comprendre et de tarifications opaques. Pour 66 % des banques étudiées, les tarifs étaient très peu clairs. L'Autriche, la France, l'Italie et l'Espagne figurent parmi les pays les plus onéreux pour les comptes bancaires.

Le 8 juillet 2010, messieurs Emmanuel Constans et Georges Pauget<sup>24</sup> remettent leur rapport sur la tarification des services bancaires en France<sup>25</sup> à la ministre de l'Économie, Mme Lagarde. Les rapporteurs y font état de deux grands constats.

Tout d'abord, le rapport signale que le dispositif tarifaire bancaire en France est caractérisé par un modèle spécifique. Les banques françaises sont organisées suivant le modèle de « banque universelle », qui propose des produits bancaires de détail *via* un réseau dense, permettant d'entretenir une relation durable avec le client. On compte 0,7 agence et 0,8 distributeur pour 1 000 habitants, contre 0,5 et 0,7 dans les autres pays européens<sup>26</sup>. Cette structure leur a permis de développer fortement les services bancaires (le nombre moyen de produits vendus par agence est supérieur de 31 % à celui des autres pays européens). Pris dans leur ensemble (crédit et épargne), les tarifs des services bancaires français sont plus faibles que ceux de nos voisins européens. Néanmoins, le crédit immobilier (produit d'appel) est consenti à des marges très faibles, qui sont compensées par la tarification de la banque au quotidien (gestion du compte, moyens de paiement, gestion des incidents), notamment par la cotisation de carte bancaire et par les forfaits de services (packages)... Un consommateur français ayant un profil européen moyen de consommation dépensera chaque année un montant 14,5 % plus élevé que la moyenne des autres pays européens.

Ensuite, le rapport fait état aussi des progrès réalisés en termes de transparence sur les tarifs, sur la mobilité bancaire et l'accès aux services bancaires aux bas revenus. Les banques ont aujourd'hui l'obligation d'afficher leurs tarifs en agence et sur Internet et utilisent des codes visuels pour signaler les frais sur les relevés mensuels ; elles ont mis en place un service d'aide à la mobilité et supprimé les frais de clôture de compte ; la procédure de droit au compte a également été facilitée ; la mise en place de paiements alternatifs au chéquier a été développée, tout comme la carte à autorisation systématique (8,5 millions en 2009 contre 5,5 en 2004). Cependant, les informations dans les brochures sont trop longues, trop peu pédagogiques et les dénominations d'une banque à une autre varient trop pour permettre une comparaison des offres... La complexité de l'information tarifaire fait obstacle à sa bonne compréhension par le consommateur. Les banques proposent également trop souvent leurs services sous forme de package qui ne correspondent pas toujours aux besoins des clients. De plus, la politique du plafonnement des frais pour incidents de paiement s'est traduite par un simple alignement de la majorité des établissements sur les plafonds.

23. Pour consulter ce rapport, [http://ec.europa.eu/consumers/rights/fin\\_serv\\_en.htm](http://ec.europa.eu/consumers/rights/fin_serv_en.htm).

24. Emmanuel Constans est président du CCSF ; Georges Pauget est l'ancien directeur général du Crédit Agricole.

25. Pour accéder au rapport, [http://www.minefe.gouv.fr/services/rap10/100708\\_rap\\_Pauget\\_Constans.pdf](http://www.minefe.gouv.fr/services/rap10/100708_rap_Pauget_Constans.pdf).

26. Italie, Allemagne, Royaume-Uni, Espagne, Pays-Bas et Belgique.

Le rapport propose alors une série d'orientations pour une tarification bancaire responsable, notamment la défense des acquis positifs, en particulier l'interbancaire ; la mise en place d'un système de mesure pour l'ensemble des acteurs ; le remplacement du chéquier par les nouvelles technologies de l'information ; le renforcement de la protection des clients les plus fragiles ; le développement de l'éducation financière et budgétaire. Les rapporteurs concluent et privilégient le recours à une consultation avec le Comité consultatif du secteur financier (CCSF) et l'Autorité de contrôle prudentiel (ACP) pour mettre en application ces mesures dès 2010. Mais à la différence des rapports précédents, il n'y a pas pour l'instant de projet de loi concernant la tarification de services bancaires.

## 2. Les restructurations des portefeuilles d'activité

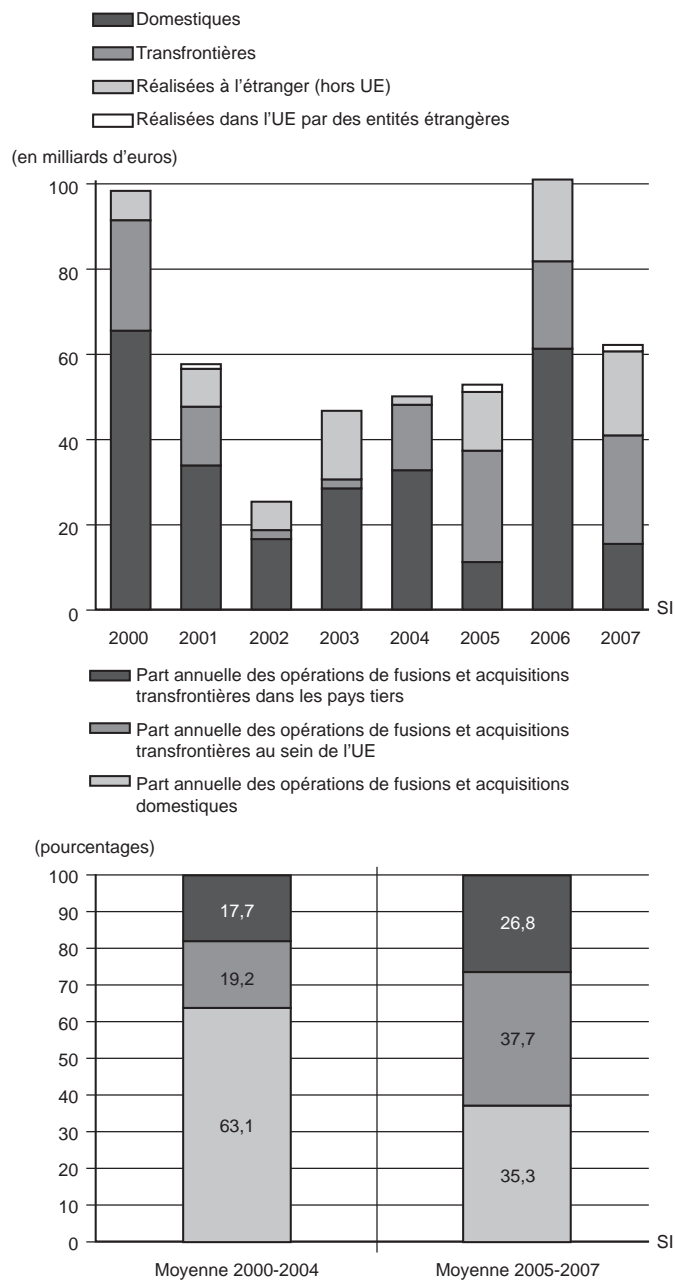
Les portefeuilles d'activité sont en restructuration permanente. Par le biais de F&A, d'externalisations, d'alliances et de partenariats, les banques ont fait évoluer le périmètre de leurs activités, tant en termes de diversité qu'en termes de maîtrise de la chaîne de valeur. Alors que beaucoup d'observateurs ont déclaré la fin de la banque universelle suite à l'abandon par des acteurs majeurs de certaines de leurs activités, il semble néanmoins que ce soient elles qui aient tiré le mieux leur épingle du jeu de la phase actuelle de restructuration. Le modèle de la banque universelle de proximité reste le modèle dominant, même si quelques banques spécialisées peuvent être d'une grande efficacité. L'autre interrogation reste celle du moyen le plus efficace pour y parvenir. Les F&A sont toujours largement à l'ordre jour, malgré la crise, même si leur efficacité économique met du temps à se concrétiser.

### 2.1. Le modèle de banque universelle de proximité

L'évolution de la valeur moyenne des F&A indique une véritable accélération du processus de consolidation bancaire à partir de 1996 (figure I.1), produit des rapprochements des banques de plus grande taille. Si, au début des années 1990, les opérations de F&A impliquaient davantage une consolidation des marchés bancaires domestiques, dès le milieu de cette décennie, elles concernent l'ensemble des établissements financiers européens. On assiste ainsi à un changement profond et durable de la structure du marché bancaire européen (Ayadi *et al.*, 2002).

Suivant l'analyse de Méloni et Contamin (2002), le composant métier caractérise cette vague de consolidation, d'où il ressort deux grandes catégories d'établissements : les banques d'investissement et les banques universelles de proximité. Les premières, tournées vers des clients institutionnels, se sont spécialisées dans les activités de banque d'affaires et de gestion d'actifs. La récente crise financière a conduit, par ailleurs, les banques européennes n'ayant pas une taille suffisamment importante à réallouer leurs fonds propres au détriment de leurs activités d'investissement. La Deutsche Bank et le Crédit Suisse seraient les deux seules banques européennes à avoir atteint cette taille critique.

Les secondes, les banques universelles de proximité, s'adressent notamment aux particuliers et aux PME par leurs activités principalement d'assurance, de gestion d'actifs et de crédit à la consommation. Il s'agit alors d'offrir aux clients un ensemble de services financiers spécialisés dans un même réseau d'agences. Le modèle le plus représentatif est celui de



**Figure 1.1** – Valeur des opérations de fusions et acquisitions réalisées par les banques de l'UE (opérations domestiques, transfrontières et réalisées avec une banque hors UE)

Source : BCE.



la bancassurance (Allianz-Dresdner, HBoS-Abbey National, groupe Crédit Agricole). Les besoins de sécurité financière à long terme des ménages offrent des perspectives de développement en termes de diversification des produits d'assurance-vie, bancaires et de leur canal de distribution. La crise financière de ces derniers mois ne semble pas, par ailleurs, avoir mis en question ce modèle.

Néanmoins, le modèle de banque universelle de proximité opère davantage sur un territoire domestique, voire régional, plutôt qu'europpéen. Le renforcement des banques européennes, sur leur sol domestique, a contribué surtout à la constitution d'oligopoles nationaux et, notamment, dans les activités de détail. Les opérations de F&A transfrontalières des banques européennes ont ainsi privilégié les zones à forte croissance potentielle en fonction de la proximité géographique (Nordea AB<sup>27</sup>) et de la proximité culturelle (l'Amérique latine pour l'Espagne, l'Europe centrale pour l'Allemagne). Les États-Unis constituent la principale cible géographique, afin de bénéficier d'une expertise technologique dans certains métiers (par exemple la gestion d'actifs) et du processus de consolidation du système financier américain qui a débuté dans les années 1980 (Deutsche-Bank-RREEF, Société Générale-TCW, Dresdner-W. Perella, BNP Paribas-UCB, BNP Paribas-BancWest, HSBC-Republic of New York). Force est de constater que le rapprochement transfrontalier entre champions nationaux européens n'a pas encore eu lieu et pose toujours la question de savoir si la consolidation paneuropéenne dans la banque de détail se fera finalement ou pas (Contamin *et al.*, 2004).

La crise a freiné la marche vers le modèle de la banque universelle de proximité, mais ne l'a pas remis en cause. Certaines banques sont même sorties renforcées de cette période. BNP Paribas a racheté l'essentiel des activités de Fortis, ce qui lui permet de devenir un acteur dominant par la taille de son bilan (plus de 2 200 milliards d'euros en juin 2010). Dans le cadre de cette fusion, le rachat par BGL-BNP Paribas au Luxembourg de BNP Paribas Luxembourg SA a constitué la plus grosse opération enregistrée en Europe sur le premier trimestre 2010, pour une valeur de 1,3 milliard d'euros. Aux États-Unis, JP Morgan avec Bear Stearns ou Bank of America avec Merill Lynch ont tiré leur épingle du jeu et sont maintenant des banques encore plus universelles que par le passé.

Ce qui a davantage changé, ce sont les modalités organisationnelles retenues par les établissements. Fortement intégrées et centralisées (à l'exception des mutualistes), ces nouvelles très grandes institutions s'organisent en filiales pays et/ou filiales métiers relativement indépendantes. Le modèle ressemble donc davantage à une multispécialisation, même si les métiers de base de la banque de détail restent au cœur de l'activité. Cela n'empêche pas ces grands acteurs de créer de nouvelles marques concurrentes au sein même du groupe, comme BforBank pour le Crédit Agricole ou Fortuneo pour le Crédit Mutuel en France. On pourrait donc croire à un retour de la spécialisation. En dehors de Goldman Sachs aux États-Unis ou Lazars et Rothschild en Europe, il ne reste plus vraiment de petites entités spécialisées indépendantes.

Un autre mouvement, moins visible mais tout aussi déterminant, est celui de la restructuration des chaînes de valeur, afin de continuer à optimiser les coûts. Cette stratégie donne

27. Nordea AB est le principal groupe de services financiers dans la région de la mer du Nord et de la mer Baltique. Il est issu de la fusion des quatre plus grandes banques en Finlande (Merita), Suède (Nordbanken), Danemark (Unidanmark) et Norvège (Cristiania Bank).

lieu à des rapprochements dans les *back offices*. On a ainsi vu la Société Générale et le Crédit Agricole fusionner leur gestion d'actifs sous l'entité commune Amundi. La constitution d'« usines de production » partagées, comme dans le secteur automobile, représente une nouvelle étape de restructuration du secteur, avec comme objectif clair la réduction des coûts. Les banques universelles réaménagent donc leurs structures internes, développent ou abandonnent même parfois certains aspects de leur métier, mais continuent à apparaître, aux yeux des clients, comme des banques universelles.

## 2.2. Les modalités et l'efficacité de ces réorganisations

Le mouvement des F&A du secteur bancaire européen a été le plus dynamique depuis 1996 (voir tableau I.5). Il traduit un effet de rattrapage de l'industrie financière, par rapport aux autres secteurs économiques<sup>28</sup>, en termes de restructurations dues aux contraintes réglementaires domestiques qui ont été progressivement atténuées. Ce processus de consolidation, dont le démarrage peut être daté en 1991-1992, a été financé principalement par des échanges d'actions (OPE). Le recours aux OPE, notamment depuis 1998, traduit le rôle joué par les acteurs institutionnels et les marchés financiers. Après un ralentissement en 1997, le nombre et la valeur des opérations de F&A bancaires connaissent des années records en 1998 et 1999. Le retournement des marchés boursiers et le ralentissement économique des années 2000 à 2003 et de 2007-2008 ont freiné le processus de concentration bancaire. « Depuis deux ans, les deals se faisaient un peu trop rapidement. Aujourd'hui, on laisse du temps au temps pour réaliser les opérations : les banques de financement prennent du temps pour étudier un dossier avant de se prononcer », déclarait Richard Thil (Rothschild) en janvier 2008. L'idée de ces rapprochements reste encore aujourd'hui de faire émerger des champions nationaux puis européens, capables de rivaliser sur la scène internationale avec les institutions asiatiques et américaines.

**Tableau I.5 : Principales F&A dans le secteur financier en Europe depuis 2000**

Année	Acquéreur		Cible		Valeur (en milliards d'euros)
2007	Danske Bank A/S	DK	Sampo Pankki Oyj	FI	4 050 000
2007	Crédit Agricole SA	FR	Cassa di Risparmio di Parma e Piacenza SpA	IT	3 800 000
2007	Marfin Investment Group SA Holdings	GR	Marfin Popular Bank Public Co., Ltd	CY	2 160 668
2006	BNP Paribas SA	FR	Banca Nazionale del Lavoro SpA	IT	10 046 353
2006	Crédit Agricole SA	FR	Emporiki Bank of Greece SA	GR	3 364 055
2005	UniCredito Italiano SpA	IT	Bayerische Hypo- und Vereinsbank AG	DE	13 269 000

28. Les cinq premiers groupes représentent 30 % du marché mondial dans l'industrie du médicament, 40 % dans l'informatique, 50 % dans l'automobile et 80 % dans l'aérospatiale.

Année	Acquéreur		Cible		Valeur (en milliards d'euros)
2005	ABN Amro Holding NV	NL	Banca Antoniana Popolare Veneta SpA	IT	6 120 653
2005	UniCredito Italiano SpA	IT	Bank Austria Creditanstalt AG	AT	2 095 000
2005	FöreningsSparbanken AB	SE	Hansapank AS	EE	1 808 086
2005	Danske Bank A/S	DK	National Irish Bank Ltd – Northern Bank Ltd	IE	1 495 682
2004	Banco Santander Central Hispano SA	ES	Abbey National plc	GB	12 151 197
2001	Bayerische Hypo- und Vereinsbank AG	DE	Bank Austria Creditanstalt AG	AT	7 807 000
2001	Gruppo Bipop-Carire SpA	IT	Entrium Direct Bankers AG	DE	2 344 000
2001	Société Générale	FR	Komercni Banka AS	CZ	1 186 000
2000	HSBC Holdings plc	GB	CCF – Crédit Commercial de France SA	FR	1 1 223 000
2000	Fortis Bank	BE	Banque Générale du Luxembourg SA	LU	1 620 000
2000	Skandinaviska Enskilda Banken AB	SE	BfG Bank AG	DE	1 608 205
2000	Erste Bank der Österreichischen Sparkassen AG	AT	Ceska Sporitelna AS	CZ	1 252 406
2000	Banco Santander Central Hispano SA	ES	Banco Totta & Acores SA	PT	1 156 000

Note : Seules les transactions d'un montant supérieur à 1 milliard d'euros figurent dans le tableau.

Sources : Zephyr, Bureau Van Dijk, BCE.

Une part importante du total des F&A bancaires européennes, intervenues au cours de la dernière décennie 1990, concerne des opérations impliquant des établissements de même nationalité (77 %) et appartenant au même secteur d'activité (73 %) : DG Bank/GZ Bank (Allemagne), Banco Santander/BCH (Espagne), Crédit Agricole/Crédit Lyonnais (France), Credito Italiano/Unicredito (Italie).

Cette course à la taille critique des banques européennes peut s'expliquer, entre autres, par la recherche d'un pouvoir de marché (voir tableau I.6), source de création de valeur, et par la fragmentation des marchés bancaires européens. Les débats sur la taille optimale d'une banque sont nombreux mais n'aboutissent pas à des conclusions incontestables. Son évaluation permettrait cependant d'escompter des gains liés aux économies d'échelle. Cette

approche est notamment avancée lors des opérations impliquant des banques de détail : Crédit Mutuel/CIC (France), Unicredito (Italie), BBVA (Espagne).

Ce mouvement de consolidation a donné lieu à la constitution de grands établissements financiers domestiques en Europe : HSBC et RBoS (Royaume-Uni), BBVA et BSCH (Espagne), Unicredito et IntesaBCI (Italie), BNP Paribas et Crédit Agricole (France). La consolidation bancaire est d'autant plus importante que la fragmentation du marché est élevée. Cette dernière peut être approchée par la concentration des crédits dans les cinq plus grandes banques locales. Des marchés comme celui de l'Allemagne, où la concentration est encore de moins de 20 %, laissent prévoir une progression des opérations de consolidation dans les prochaines années. À titre de comparaison, les concentrations bancaires du Royaume-Uni, de la France ou de la Belgique sont bien au-delà de 60 %.

Le choix de fusionner ou d'acquérir une autre entreprise repose sur l'idée que la combinaison permettra à la nouvelle entité d'aboutir à ses objectifs (opérationnels, financiers ou stratégiques) plus rapidement et avec un coût moindre que si elle tentait de le faire toute seule. Mais la faible performance des nouvelles entités ainsi créées continue de poser la question de l'efficacité de ce mode de développement (Coff, 2002). Il faut souligner également que les recherches ne parviennent pas à une réponse définitive et les résultats obtenus restent divers et parfois contradictoires.

**Tableau I.6 : Illustrations des motivations et objectifs des opérations de F&A bancaires**

Motivation	Exemples d'opérations
Taille critique	Crédit Mutuel/CIC (France), Credito Italiano/Unicredito (Italie), BBV/Argentaria (Espagne). La Deutsche Bank et le Crédit Suisse seraient les deux seules banques européennes à avoir atteint une taille critique.
Pouvoir de marché	HSBC, RBoS (Royaume Uni) ; BBVA, BSCH (Espagne) ; Unicredito, Intesa-BCI (Italie) ; BNP Paribas, Crédit Agricole (France) ont considérablement renforcé leur pouvoir de marché domestique.
Champions nationaux	DG Bank/GZ Bank (Allemagne), Banco Santander/BCH (Espagne), BNP/Paribas (France), Credito Italiano/Unicredito (Italie).
<i>Too big to fail ?</i>	Chemical-Chase Manhattan et First Bank-First Interstate aux États-Unis. En Europe, les récentes F&A ont fait émerger des géants bancaires nationaux, comme BNP Paribas, BSCH, BBVA ou RBoS Group.
Synergies :	La fusion entre Bank of Scotland et Halifax escompte réaliser un gain de 1 milliard d'euros, lié aux synergies annuelles en termes de coûts (49 %) et de revenus (51 %).
– de coûts	HVB/Bank Austria (500 millions d'euros), BBV/Argentaria (511 millions d'euros), Banco Santander/BCH (630 millions d'euros). Pour l'opération BNP/Paribas, les synergies attendues sont de l'ordre de 850 millions d'euros, dont 82 % en termes de coûts.
– de revenus	Allianz/Dresdner compte réaliser plus de 1 milliard d'euros de synergies, dont 88 % en termes de revenus. L'opération CDC/Caisse d'Épargne prévoit 500 millions d'euros de synergies, dont 85 % en termes de revenus.

Motivation	Exemples d'opérations
Diversification :	Les décisions de F&A peuvent poursuivre les deux objectifs de la diversification : géographique et des métiers, comme l'illustrent les opérations de BNP Paribas avec la BancWest aux États-Unis, avec la Cogent sur le marché britannique ou par l'acquisition de la Société Générale du gestionnaire d'actifs américain TCW.
– au sens géographique	L'accès à des nouveaux marchés peut être illustré par le rapprochement du Crédit Agricole et du Crédit Lyonnais, ou par l'acquisition du CCF par le groupe HSBC afin de donner à ce dernier un accès au marché européen de l'euro.
– au sens de métiers	La recherche de nouveaux métiers peut être illustrée par l'acquisition de la Coface par Natexis ou par le rapprochement d'Allianz avec Dresdner Bank.

Dans le secteur bancaire, les études portant sur l'efficacité et la performance des opérations de F&A restent encore plus problématiques. Au niveau des résultats obtenus, les conclusions sont divergentes. Des études concernant l'efficacité des banques sur la base des indicateurs comptables ou techniques montrent que des économies d'échelle existent dans les secteurs bancaires américain et européen, sources de performances supérieures (Humphrey et Vale, 2004). Cependant, sous l'angle de la mesure de la performance boursière, la majorité des études montre que les gains attendus ne sont que rarement réalisés. L'une des explications avancées est que les gains liés à la taille nécessiteraient un laps de temps, plus ou moins long, pour se matérialiser (Focarelli et Panetta, 2003). Ainsi, les gains rattachés à la diversification des risques ou aux bénéfices retirés du marketing peuvent être obtenus dans le court terme, tandis que les bénéfices liés aux économies d'échelle peuvent prendre plus de temps à se réaliser, probablement à cause de la difficulté à intégrer des cultures et des stratégies différentes (Vander Vennet, 2002).

Des travaux plus récents portent une attention particulière au rôle joué par les proximités en termes de produit, de marché ou de stratégie des institutions bancaires impliquées dans les opérations de F&A. Ainsi, les F&A entre banques partageant des caractéristiques similaires – géographiques ou d'offres de produits – créent de la valeur, alors que celles entre institutions dissemblables auraient tendance à la détruire (Beitel *et al.*, 2003 ; Amihud *et al.*, 2002 ; Houston et Ryngaert, 2001). L'étude d'Altunbas et Marqués (2004) montre qu'en général, les banques européennes les plus efficaces (mesurées par le ratio coût/revenu) fusionnent avec des institutions de plus faible taille, mieux capitalisées et permettant une diversification de la source de revenus, le facteur commun de création de valeur pour les F&A domestiques et transfrontalières (intra-européennes) étant le partage des stratégies similaires en termes d'efficacité et de dépôts. L'étude d'Arbulu *et al.* (2005) examine l'effet sur la valeur des actions de quelques F&A bancaires européennes (tableau I.7).

Dans l'ensemble, la réaction du cours de l'action de l'établissement acquéreur est négative à l'annonce de l'opération (neuf opérations sur quinze). Les variations négatives les plus fortes correspondent aux opérations transfrontalières – intra- et extra-européennes – entre des établissements de taille différente (Société Générale-TCW, HSBC-CCF et Société Générale-Komerčni Banka).

Sous l'angle de la performance, entre la date d'annonce et la fin 2004, toutes les opérations présentent une meilleure évolution des cours boursiers par rapport à celles de l'indice du

marché, à l'exception notable de deux opérations : Allianz-Dresdner et Hypoverinsbank-Bank Austria.

**Tableau I.7 : Quelques opérations de F&A bancaires européennes**

Type d'opération (acquéreur, cible)			
	Nationale	Intra-européenne	Extra-européenne
<b>Intrasectorielle</b>	• Crédit Agricole-Crédit Lyonnais (France)	HSBC-CCF (Royaume-Uni-France) Société Générale-Komerčni Bank (France-République tchèque)	BNP Paribas-UCB (France-États-Unis) BNP Paribas-BancWest (France-États-Unis)
	• Bank of Scotland-Halifax (Royaume-Uni)	Hypoverinsbank-Bank Austria (Allemagne-Autriche)	HSBC-Household (Royaume-Uni-États-Unis)
<b>Intersectorielle</b>	• Natexis-Coface (France)	BNP Paribas-Cogent (France-Royaume-Uni)	Société Générale-TCW (France-États-Unis)
	• BNP-Paribas (France)	BNP Paribas-Consors (France-Allemagne)	Deutsche Bank-RREEF (Allemagne-États-Unis)
	• Allianz-Dresdner (Allemagne)		

Plus particulièrement, les effets favorables liés aux profils différents des banques impliquées dans les opérations domestiques (marché géographique, taille, innovation financière) et dans les opérations transfrontalières (marché, prêts, risque de crédit) semblent avoir joué de manière plus importante sur certains types d'opérations. Les opérations domestiques (intra-ou intersectorielles), où l'essentiel des synergies est réalisé sur les coûts, affichent des résultats très favorables : la performance *ex post* de l'opération du Crédit Agricole-Crédit Lyonnais (intrasectorielle) est de 49 % (20 % pour le CAC 40 sur la même période). Celle de BNP Paribas (intersectorielle) évolue de 38 % CAC 40, 8 %). Pour les opérations transfrontalières, celles de type intrasectoriel tirent davantage des profits des synergies attendues de la diversification géographique et des économies de gamme : l'opération HSBC-CCF (intra-européenne) offre une performance de 27 % (-26 % pour le Footsie). L'opération HSBC-Household (extra-européenne) connaît une évolution de 30 % (Footsie, 21 %). Ces chiffres favorables ne doivent pas masquer, sur les deux dernières années, les dévalorisations boursières subies par toutes les banques et il ne semble pas que la taille ait permis de les éviter.

En revanche, la création de valeur des opérations transfrontalières intersectorielles est moins évidente. Elles ne semblent pas avoir bénéficié des gains liés à la diversification géographique et des activités. À quelques semaines d'intervalle, les performances *ex post* des opérations BNP Paribas-Consors, BNP Paribas-Cogent et celle de la Deutsche Bank-RREEF sont respectivement de -8 %, -12 % et -12 %. Les effets escomptés semblent avoir été amoindris par le retournement des marchés financiers au cours de la période (CAC 40, -14 % ; DAX, -20 %). Également, le retournement des marchés financiers semble avoir affecté la gestion d'actifs (assurance-vie, banque privée). L'apprentissage et l'intégration de cette activité ont entraîné des coûts importants pour certains établissements (Mélone et Contamin, 2002).

Cela peut expliquer la contre-performance de l'opération domestique Allianz-Dresdner (-69 % contre -26 % pour le DAX), représentative du modèle bancassurance.

La création de valeur actionnariale semble alors se matérialiser davantage pour les opérations de type domestique que pour les transfrontalières. D'ailleurs, la création de valeur des F&A domestiques apparaît, en moyenne, au cours du premier semestre après la date d'annonce de l'opération (BoS-Halifax). Pour les opérations transfrontalières (intra- ou intereuropéennes), ce délai est de cinq semestres (Société Générale-Komerčni Banka) et, parfois même, elles sont destructrices de valeur (Hypoverinsbank-Bank Austria). Cela peut s'expliquer en partie par les contraintes culturelles et réglementaires, qui constituent les principaux obstacles à la réalisation et à l'intégration des F&A transfrontalières.

La prise en compte des proximités stratégiques est l'un des éléments essentiels pour mener à bien le processus d'intégration, source de création de valeur. En 2007, le secteur financier a représenté un cinquième du marché européen des F&A, avec un total de 208 milliards d'euros pour 281 opérations (parmi les plus importantes, RBoS-ABN AMRO, BSCH-Fortis, Unicredit-Capitalia, Allianz-AGF, MPS-Banca Antoveneta, Pearl Group-Resolution, Crédit Agricole-Cariparma).

Face aux performances boursières incertaines de ces rapprochements, on note, dans la période récente, un retour en force des alliances et des partenariats. L'annonce récente de l'accord entre AXA et ICBC (première banque chinoise) pour la distribution des produits d'assurance montre qu'ils peuvent s'exercer au niveau international.

## Conclusion

Force est de constater que l'actuelle crise financière mondiale développe inexorablement ses effets allant jusqu'à l'économie réelle. Le FMI et la Banque mondiale annoncent dans leurs rapports une importante spirale négative sur les économies mondiales. Le FMI prévoit que, après les banques, les assureurs, les fonds de pension, les *hedge funds* et les divers intervenants sur les marchés seront les autres victimes du « *subprime* » qui, après l'immobilier, devrait atteindre les autres catégories de prêts aux ménages comme aux entreprises.

Malgré les interventions répétées des banques centrales pour endiguer cette « *crise de liquidité* », le problème reste entier. Les aides apportées ne sont que ponctuelles, celles-ci n'étant pas éternellement reconductibles. Le problème des banques n'est pas tant d'obtenir des liquidités en attendant que leurs actifs se réapprécient, car beaucoup de ceux-ci ne se réapprécieront jamais. C'est ce qui permet aux spécialistes de cataloguer cette situation actuelle de « *crise de solvabilité* ».

L'application des accords de Bâle II est mise à rude épreuve et certains déjà voient ses limites intrinsèques. La crise du « *subprime* » jetterait un sérieux doute sur la capacité des banques (de leurs modèles internes) à valoriser leurs actifs risqués<sup>29</sup> et à déterminer l'importance de

29. Selon les analystes de CreditSights, les méthodes de valorisation des actifs affectés par le « *subprime* » et logés dans les bilans des banques, diffèrent. Les paramètres utilisés par les banques européennes varient d'un établissement à un autre selon le degré de conservatisme retenu. Ainsi, UBS, RBoS, la Société Générale ou Barclays ont passé des dépréciations insuffisantes (*Les Échos*, 21 avril 2008, p. 31).

la couverture en capital exigée par ces risques (pilier 1)<sup>30</sup>. L'affaire Kerviel pose la question de la fraude complexe ou défaillance de la surveillance interne (pilier 2) et de la communication financière (pilier 3)<sup>31</sup>. À cet égard, la Fédération bancaire française (FBF) déclare que la supervision bancaire demeure largement nationale, ce qui ne permet pas d'avoir une aussi bonne appréhension des risques et peut entraîner des distorsions de concurrence. Elle est ainsi favorable au développement d'une culture européenne de supervision.

La réaction des banques à la crise actuelle ne s'est pas fait attendre. Les restructurations actuelles visent à restaurer la confiance du marché et à leur donner une nouvelle dynamique. Les banques sont parvenues à se recapitaliser et ont réalisé un nettoyage approfondi de leur bilan. Parallèlement, une nouvelle gouvernance est mise en place. Citi a refondu son organisation matricielle (responsabilités en fonction d'un découpage régional) et a recomposé son conseil d'administration (afin d'appliquer une stratégie de banque universelle). Plus de 20 % des directions générales ont été renouvelées depuis 2008. De nombreux emplois dans les métiers de l'immobilier, de la structuration de crédit ou la titrisation ont été perdus.

Ces différentes restructurations laissent penser que le pire de la crise est passé. Le fait que les banques cherchent à réduire leur effet de levier devrait aussi ramener la prise de risque à des niveaux plus raisonnables. Le marché des produits structurés autour de l'immobilier comme celui des investissements à court terme devraient être différents, ce qui ouvre beaucoup d'opportunités pour les banques les moins touchées par la crise.

Aussi, elles cherchent de nouveaux relais de croissance. En raison du ralentissement des activités de banque de détail et de la crise des métiers de financement, elles tentent de redynamiser leurs agences et se lancent dans des activités nouvelles. Après l'assurance, les banques proposent de nouveaux services : l'énergie, les transactions immobilières, les services à domicile, la téléphonie<sup>32</sup>... Cela est possible grâce à la disposition des masses importantes de clients, des bases de données (*datamining*) et des systèmes de gestion de la relation client (CRM) parmi les plus efficaces.

L'originalité de cette crise, c'est qu'elle a entraîné toute la communauté financière internationale dans une vaste réflexion sur les « meilleures pratiques » dans la finance et sur les marchés. Une période de « re-régulation » s'ouvre. Mais elle n'a jamais empêché les crises. Celle-ci offre surtout l'occasion de relever un défi majeur, celui de la reconstruction de la « confiance globale<sup>33</sup> » (dans le marché, entre les participants au marché) et de la confiance exigée des non-professionnels des marchés ou de la finance.

30. D'après l'édition du 21 avril 2008 des *Échos*, les recapitalisations (en milliards de dollars) liées au « *subprime* » s'élevaient à 27,7 pour UBS, à 22 pour Citi, de 20 à 24 pour RBoS, à 11 pour Merrill Lynch et à 8,5 pour la Société Générale (effets conjugués du « *subprime* » et de l'affaire Kerviel).

31. Une plainte en *class action* a été déposée, le 12 mars 2008, aux États-Unis contre la Société Générale, accusée de mensonges et négligence concernant l'exposition à la crise du « *subprime* » et en relation avec la fraude Kerviel.

32. En France, le Crédit Mutuel vend des abonnements NRJ Mobile, le LCL propose les offres de GDF, le CIC conçoit un système de télésurveillance, le Crédit Agricole entend développer les synergies entre la vente de logement, le financement et l'assurance. À l'étranger, BBVA s'est donné comme objectif de devenir une « grande compagnie globale de services tant financiers que non financiers » ; la Deutsche Bank a créé une agence-laboratoire de 1 260 m<sup>2</sup>, la Q110, « la banque du futur », où les clients peuvent profiter d'un espace *lounge*, de la garde d'enfants, se procurer des articles de design, des produits cosmétiques ou alimentaires.

33. DE FORGES Sylvain, « La finance globale dans la tempête », *Les Échos*, 19 mars 2008, p. 15.



## Bibliographie

ALTUNBAS Y. et MARQUÉS D., « Mergers and Acquisitions and Bank Performance in Europe–The Role of Strategic Similarities », *Working Paper Series*, European Central Bank, n° 398, 2004.

AMIHUD Y., DE LONG G. et SAUNDERS A., « The Effects of Cross-Border Bank Mergers on Bank Risk and Value », *Journal of International Money and Finance*, n° 21, 2002, p. 857-877.

ARBULU P., ALJUBEILI A. et MEERO A., « Les restructurations et la création de valeur », *Management de la banque* (sous la direction d'É. LAMARQUE), Pearson Éducation, 2005.

AYADI R., PASCAL D. L. et PUJALS G., « Les restructurations bancaires en Europe », *Revue de l'OFCE*, hors-série, mars 2002.

Banque des règlements internationaux (BRI), « Report on Consolidation in the Financial Sector », Group of Ten, janvier 2001.

BEITEL P., SCHIERECK D. et WAHRENBURG M., « Explaining the M&A-Success in European Bank Mergers and Acquisitions », *Center for Financial Studies Working Paper Series*, Johann Wolfgang Goethe University, 2003.

BÉZARD M., « Bâle II : pièges et faiblesses techniques d'une mise en œuvre directe du nouvel accord », *Banque & Marchés*, n° 68, 2004.

COFF R. W., « Human Capital, Shared Expertise and the Likelihood of Impasse in Corporate Acquisitions », *Journal of Management*, vol. 28, n° 1, 2002, p. 115-137.

CONTAMIN R., PRÉMILLEUX V., BEN SALEM A. et ROSSIGNOL J.-Y., « Consolidation bancaire paneuropéenne : un point d'étape », *Flash Eco*, département des études économiques, Crédit Agricole, décembre 2004.

FOCARELLI D. et PANETTA F., « Are Mergers Beneficial to Consumers? Evidence from the Market for Bank Deposits », *American Economic Review*, n° 93, 2003, p. 1152-1172.

HOUSTON J. F. et RYNGAERT M. D., « Where Do Merger Gains Come From? Bank Mergers From the Perspective of Insiders and Outsiders », *Journal of Financial Economics*, n° 60 (2, 3), 2001, p. 285-331.

HUBER N., « UK Banks Face Basel 2 Compliance Problems », *ComputerWeekly.com*, 2 mars 2004.

HUMPHREY D. et VALE B., « Scale Economies, Back Mergers and Electronic Payments: A Spline Function Approach », *Journal of Banking and Finance*, n° 62, 2004.

MÉLONE H. P. et CONTAMIN R., « Les fusions et acquisitions bancaires en Europe : un enjeu de taille », *Flash Eco*, département des études économiques et bancaires, Crédit Agricole, 2002.

MERCER O. W., « Reaping the Rewards of Improved Risk in Management in Retail Banking », *Perspectives*, juin 2003.

VANDER VENNET R., « Cost and Profit Efficiency of Financial Conglomerates and Universal Banks in Europe », *Journal of Money, Credit and Banking*, n° 34, 2002, p. 254-282.



## PARTIE I

# La gestion des risques : impacts stratégiques et organisationnels

Les nouvelles réglementations et pratiques récentes en matière de gestion des risques bancaires influencent l'organisation des banques et leurs décisions stratégiques. La seule maîtrise des aspects techniques est nécessaire, mais loin d'être suffisante. L'évaluation strictement économique et financière a montré ses limites. Les modèles d'évaluation des risques se sont avérés erronés ou mal utilisés. Plus que jamais, des éléments tels que l'animation de l'ensemble du système de contrôle constituent des facteurs de compétitivité. Les systèmes d'information, les processus et les procédures vont devoir évoluer et s'adapter à ces nouvelles exigences. Les décisions en matière de choix de clientèle, de pays ou de types de produits devront être prises au regard de ces nouvelles exigences et de leurs conséquences potentielles.

Les trois chapitres de cette partie peuvent servir de complément utile à l'ouvrage dirigé par Eric Normand, « Réussir l'examen certifié AMF », Pearson, 2010, dans le cadre de la préparation à cet examen.