

La place de la Banque de détail

Jean-Paul Nicolai, Directeur Général

A quoi sert la « finance » ?

Le monde de la finance est souvent vu comme un bloc. Dans les faits, il recouvre deux fonctions majeures : celle d'intermédiation et celle de transformation. Comme la création de l'ACP¹ en témoigne, il convient d'inclure le secteur de l'assurance qui transfère intertemporellement et de façon contingente les flux monétaires. La fonction d'intermédiation se décompose entre le rôle de place de marché ou d'intermédiaire pour les produits financiers et celui de gestion pour compte de tiers. Enfin, le métier essentiel de transfert des flux courants constitue le troisième rôle économique du secteur. Ce métier a connu avec le SEPA et la Directive sur les Services de Paiement (DSP) une accélération de son industrialisation.

A quoi sert la Banque de détail ?

Les métiers de transformation (financement par transformation des dépôts en crédits par exemple) réclament un système de distribution. L'articulation Banque de financement et d'investissement et Banque de détail pose la question du vrai rôle de cette dernière. Distribue-t-elle uniquement des produits d'épargne (y compris le service de compte courant) et de financement ? Ou bien son ALM est-il autonome vis-à-vis de l'ensemble du groupe (qui intègre les financements auprès des grandes entreprises) ?

Techniquement, répondre à cette question différencie choix organisationnels et gouvernance même de l'établissement. Stratégiquement, l'enjeu est de taille. Mais pourquoi aujourd'hui plus qu'hier ?

Un double choc

Le modèle économique de la Banque de détail a été récemment perturbé significativement. L'entrée en vigueur de la DSP au 1^{er} novembre 2009 a modifié radicalement l'économie de la fonction flux. La baisse des taux avait déjà diminué la rémunération issue des jours de valeur. Un travail tarifaire et plus généralement de *revenue management*² doit permettre de limiter les dégâts mais le choc de rentabilité est majeur.

¹ ACP : Autorité de Contrôle Prudentiel, née de la fusion de l'Autorité de Contrôle des Assurances et des Mutuelles (ACAM), de la Commission Bancaire, du Comité des Entreprises d'Assurance (CEA) et du Comité des Etablissements de Crédit et des entreprises d'Investissement (CECEI)

² Voir notre offre en la matière (Give me 5 ! de décembre 2009)

La crise a également accéléré d'autres transformations. Le monde de l'épargne s'appuyait sur une progression régulière des encours et les distributeurs prélevaient sur cette assiette des fractions significatives.

La baisse des taux ainsi que la déception sur les produits actions et parfois même sur les sicav monétaires ont engendré une défiance à laquelle le secteur de la gestion pour compte de tiers répond en partie par l'arrivée massive des ETF et autres supports à moindre marge. Seul souci, dans cette architecture ouverte de produits banalisés, le distributeur ne bénéficie qu'indirectement des parts de marché du producteur ; au bout du compte, cette guerre des prix par l'industrialisation lui retire une manne historique en termes de revenus³.

Une création de valeur mal mesurée

La crise a souligné la valeur pour les grands établissements de leur métier de banque de dépôt : la capacité d'absorption d'un choc de liquidité s'est mesurée finalement à l'importance et à la stabilité des dépôts dans le bilan. Au point sans doute que la valeur d'un nouveau client peut justifier une stratégie faiblement rémunératrice d'offre de crédit. La course à la part de marché sur les crédits aux particuliers vient alors s'ajouter au double choc de revenus décrit ci-dessus.

Ce tableau économique inquiétant souligne la question essentielle de la définition des fonctions et de la gouvernance associée. L'ALM de la Banque de détail doit-il rechercher la profitabilité – et donc la prise de risque associée ? Ou bien s'inscrit-il dans une visée plus globale de l'établissement ? La valeur engendrée par la politique tarifaire de la Banque de détail est-elle dans ce cas correctement rémunérée ? Il nous semble important de poser ces questions si l'on veut pouvoir y répondre ! Or aux Etats-Unis comme en France, où la question est le redémarrage du crédit à l'économie, le débat public n'aide pas à s'interroger sur l'articulation interne aux établissements.

Il est une façon de s'interroger sur le plan technique et donc de dépasser les questions purement organisationnelles. La valeur de la Banque de détail en cas de crise de liquidité peut être considérée. Pour cela, il est possible de mesurer l'allègement apporté par un client du réseau à la contrainte de liquidité globale dans les différents scénarios de stress (aujourd'hui à construire réglementairement). La nature du client – avec ses caractéristiques propres de stabilité en matière d'épargne – est à prendre en considération et par conséquent, le positionnement de la Banque de détail peut être valorisé – et rémunéré – par le groupe. Reste ensuite la question organisationnelle sur laquelle il nous semble également utile d'avancer en même temps que se mettent en place les nouvelles gouvernances post-crise ... •

³ Les crédits à la consommation, aujourd'hui également sous le feu des projecteurs, ont depuis de nombreuses années des canaux de distribution alternatifs. Nous y reviendrons dans un prochain numéro de la lettre OTC.