
Organisation et activité des banques

1. Les métiers bancaires

Dans les pays avancés, les systèmes financiers sont souvent complexes, composés d'une multitude d'acteurs dont les fonctions ne sont pas toujours aisées à identifier et à distinguer. Les banques peuvent ainsi être de grands groupes mettant en œuvre des activités très diverses, dont certaines paraissent éloignées du métier historique de banquier. C'est en particulier le cas dans de nombreux principaux pays d'Europe continentale, où les banques dites « universelles » occupent une place centrale au sein des systèmes financiers. Classiquement, on peut distinguer trois principaux domaines d'activité bancaire : la banque de détail, la banque de financement et d'investissement et les financements spécialisés. Sont ensuite mises en œuvre des activités non purement bancaires, à travers principalement la gestion d'actifs et l'assurance.

► La banque de détail

Fondamentalement, le métier des banques est d'exercer un acte d'intermédiation entre des agents disposant de liquidités et des agents à la recherche de financement pour mettre en œuvre leur projet d'investissement. Ce qui distingue les banques, également appelées établissements de crédit en France, des autres intermédiaires financiers collecteurs d'épargne et pourvoyeurs de financements (assureurs et fonds d'investissement par exemple), c'est que cette intermédiation se matérialise par la collecte de dépôts parfaitement liquides auprès du public (les dépôts à vue) et par la distribution de crédits¹. Une autre activité caractérise les banques : celle de gestion des moyens de paiement, c'est-à-dire de mise à disposition d'instruments de paiement et de règlement des transactions réalisées par les agents économiques.

1. Le législateur définit comme opérations de banque « la réception de fonds remboursables du public, les opérations de crédit, ainsi que les services bancaires de paiement » (Article L 311-1 du Code monétaire et financier).

Ces trois activités sont au cœur d'une première branche des métiers bancaires, qualifiée de banque de détail. Cette branche regroupe l'ensemble des activités bancaires classiques, tournées vers la clientèle des particuliers et des petites et moyennes entreprises : gestion des moyens de paiement, collecte de dépôts et distribution de crédits. Elle concerne donc une clientèle nombreuse, géographiquement dispersée, dont les besoins seront en partie assurés par l'existence d'un réseau commercial (agences bancaires) plus ou moins dense. On parle d'ailleurs souvent de banque de réseau pour définir la banque de détail. Les innovations technologiques et, corrélativement, les changements dans les habitudes de consommation des particuliers, ont rendu moins nécessaires les rencontres physiques entre les banques et leur clientèle. Les réseaux d'agences ont donc tendance dans tous les pays à se réduire et à se réorganiser. Toutefois, le besoin de conseil pour les opérations les plus complexes, dans le domaine du crédit et de l'épargne, oblige les banques à maintenir des lieux de contact et limite le mouvement de réduction du nombre d'agences bancaires.

Les financements accordés aux particuliers comprennent des crédits de court terme (crédits à la consommation) et des crédits à l'habitat. Ces derniers sont majoritaires et représentent souvent une part très importante des expositions des banques de détail. En France, par exemple, les crédits à l'habitat représentaient en 2019 près de 62 % du portefeuille de créances sur la clientèle des Caisses régionales du Groupe Crédit Agricole, loin devant les crédits aux professionnels et aux entreprises (34 %) et les crédits à la consommation (seulement 4 %).

Pour ce qui concerne le financement des entreprises, le terme de banque de détail est cependant trompeur. Il ne doit pas occulter le fait que les banques dites de détail financent certes des petites et moyennes entreprises, mais également souvent des entreprises de taille intermédiaire (ETI) et même des grands groupes¹. Ces expositions les plus importantes peuvent éventuellement être portées dans le cadre d'une syndication bancaire, c'est-à-dire être partagées entre plusieurs banques, chacune contribuant à une part du financement accordé à l'entreprise. Cette définition de la banque de détail diffère de la vision anglo-saxonne, où les banques « *retail* » se limitent en général au financement des particuliers et des très petites entreprises, laissant le financement des entreprises de taille plus importante à des établissements spécialisés dans le « *corporate banking* », à l'image des *commercial banks* aux États-Unis².

-
1. Le chapitre 8 présente de manière détaillée les principaux financements bancaires à destination des entreprises évoqués dans le présent chapitre.
 2. Cette définition plus étroite des activités *retail* est également celle du Comité de Bâle. Dans son corpus de règles, sont éligibles au traitement *retail* les expositions sur les particuliers et celles sur les entreprises dont le montant est inférieur à 1 million d'euros.

► La banque de financement et d'investissement

La banque de financement et d'investissement (BFI) comprend les métiers en lien avec les marchés de capitaux. La clientèle visée est pour l'essentiel des banques, des institutionnels et des grandes entreprises. On parle parfois de banques de gros en faisant référence à la taille des acteurs et des opérations concernés. Les activités mises en œuvre par les BFI, qualifiées de services d'investissement, sont réglementées et nécessitent l'obtention d'un agrément par les autorités compétentes. En France, c'est l'ACPR (Autorité de contrôle prudentiel et de résolution) qui accorde ces agréments, après avoir examiné que l'établissement postulant possède les moyens humains et matériels adaptés à l'exercice des activités concernées. Les BFI ont une fonction de financement direct des entreprises, d'animation des marchés primaire et secondaire de titres et, enfin, d'élaboration de solutions de couverture et d'investissement complexes (figure 1).

Figure 1 – Activités de BFI

Marché primaire	Marché secondaire	Autres activités
<ul style="list-style-type: none"> • Montage d'émissions (dette, actions) • Placement des titres • Financements structurés • Prêts aux grandes entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> • Tenue de marché, arbitrage • <i>Trading</i> pour compte propre • Courtage 	<ul style="list-style-type: none"> • Solutions de couverture (instruments dérivés) • Produits d'investissement complexes • Conseil et recherche (structure financière, fusions-acquisitions...)

En matière de financement, les BFI peuvent apporter des concours directement aux entreprises ou les aider à lever des capitaux sur les marchés de dette et d'actions. Leur rôle va du montage de l'opération d'émission de titres à leur placement auprès des investisseurs. Le cas échéant, elles pourront se porter garantes du succès de l'opération, en absorbant dans leur bilan les titres n'ayant pas trouvé preneur sur le marché. Elles peuvent également aider d'autres banques, en particulier de détail, à diversifier leurs sources de refinancement en allant solliciter les investisseurs sur les marchés.

Les financements structurés

Au sein de cette activité de financement, les financements dits « structurés » constituent une composante importante. Ces types de financement peuvent avoir des finalités et prendre des formes très variées (Larreur, 2014). Ils correspondent à des montages sur mesure, assis sur la création d'entités *ad-hoc* appelées SPV (pour

Spécial purpose vehicle) et qui permettent à des entreprises ou à des banques de financer des actifs réels ou des portefeuilles de créances. Les compagnies aériennes ou les sociétés de transport maritime, par exemple, recourent aux financements structurés pour financer l'acquisition de leur flotte d'avions ou de bateaux. On parle alors de financement d'actifs (*asset finance*). Les actifs concernés sont des biens d'investissement très coûteux, à durée de vie longue et qui possèdent un véritable marché secondaire. Dans ces montages, les actifs vont servir de garantie au prêteur. Sans cette garantie, les entreprises éprouveraient des difficultés à obtenir les financements nécessaires à leur acquisition du fait des montants impliqués (très élevés) et de la durée de l'investissement.

La titrisation est un autre domaine des financements structurés. Typiquement, une banque de détail peut souhaiter libérer son bilan de créances détenues sur sa clientèle de particuliers ou d'entreprises, par exemple pour rehausser ses ratios de capital réglementaire. Parallèlement, des investisseurs peuvent être à la recherche de solutions de placement cohérentes avec leurs objectifs et les contraintes auxquelles ils sont soumis (financières et réglementaires). La titrisation va consister à créer un SPV, qui va acquérir auprès de la banque de détail les créances qu'elle souhaite céder et qui va financer cette acquisition par l'émission de titres auprès d'investisseurs. La BFI va assurer le montage de l'opération (ou arrangement), à savoir la sélection du portefeuille de créances clientèle qui sera cédé, la définition des propriétés (rendement et risque) des titres qui seront émis par le véhicule de titrisation et, enfin, le placement de ces titres sur le marché (encadré 1).

Cette technique est également mise en œuvre au profit d'entreprises non financières, par exemple pour refinancer des créances commerciales dans le cadre de la gestion de leur besoin en fonds de roulement, mais également pour assurer l'acquisition de biens d'investissement. Les sociétés spécialisées dans la location de véhicules, par exemple, recourent largement à la titrisation pour financer leur flotte, à l'image de Fraikin, Europcar ou encore ALD. Les financements levés sont alors adossés à des contrats de location, dont les flux de trésorerie (loyers) permettent d'honorer les obligations financières à l'égard des investisseurs.

Tenue de marché et négociation pour compte propre

Sur les marchés secondaires de titres, les BFI ont pour fonction de créer de la liquidité, soit implicitement à travers des opérations d'arbitrage, soit explicitement en se présentant comme teneur de marché sur un certain nombre de valeurs. Ces activités sont très importantes pour le bon fonctionnement des marchés. Un marché liquide, c'est-à-dire un marché sur lequel on peut opérer des achats et des ventes de titres rapidement et moyennant des coûts de transaction limités, favorisera la présence d'un large bassin d'investisseurs et sera de nature à limiter les coûts de financement supportés par les émetteurs de titres. Dans une étude portant sur un

échantillon d'actions américaines, Amihud et Mendelson (2006) ont montré que le rendement des titres était fonction décroissante de leur liquidité, ce qui suggère que les investisseurs exigent une rémunération additionnelle (prime d'illiquidité) pour accepter de détenir des actifs dont la cession peut occasionner des coûts significatifs (décote sur le prix de vente).

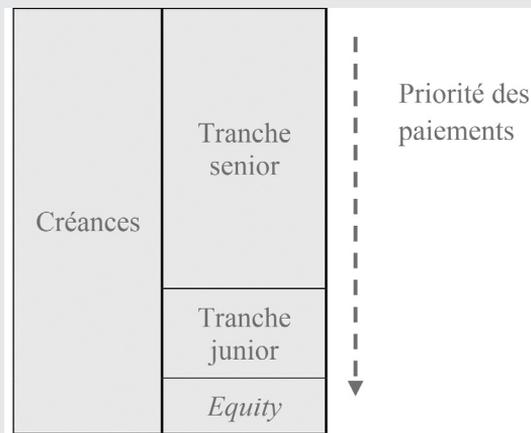
Parmi les placements opérés sur les marchés par les BFI, certains peuvent avoir comme seul objectif la réalisation de plus-values. On parle d'opérations de *trading* pour compte propre. Les évolutions de la réglementation bancaire observées peu après l'éclatement de la crise financière de 2008 ont eu cependant pour effet de limiter ces activités des BFI, en particulier en leur imposant des charges en fonds propres sensiblement plus élevées ou en obligeant les banques les mettant en œuvre à les séparer de leurs autres activités¹.

Encadré 1 – Opération de titrisation – Schéma type

Dans une opération de titrisation, le SPV acquiert un portefeuille de créances (par exemple des crédits auto, immobiliers...) auprès d'un établissement, financier ou non, qualifié de cédant. Le SPV finance cette acquisition en émettant des titres de dette, regroupés en catégories (ou « tranches ») qui se distinguent par leur niveau de risque (figure 2). Sont ainsi distinguées, par ordre croissant de risque, les tranches senior, junior (ou subordonnées) et enfin *equity*. Les flux (revenus et remboursements) générés par les actifs du SPV lui permettent d'honorer ses propres engagements vis-à-vis de ses créanciers. En cas de difficulté, comme par exemple des défauts sur une partie du portefeuille de créances, les sommes dues aux investisseurs senior sont réglées en priorité. Sont ensuite honorés les créanciers junior et, finalement, les détenteurs des tranches *equity*. Ces derniers supportent donc la majeure partie du risque.

1. Les changements réglementaires relatifs aux activités de marché ont été opérés rapidement après l'éclatement de la crise financière, dans le cadre d'un dispositif appelé Bale 2.5, publié en 2009 par le Comité de Bâle et adoptés en Europe en novembre 2010 à travers une nouvelle directive relative aux exigences en fonds propres des banques, dite CRDIII (*Capital requirement directive III*). Ils se sont traduits par un relèvement très fort des exigences en fonds propres au titre du risque de marché. Ces aspects ne sont pas abordés dans cet ouvrage.

Figure 2 – Bilan d'un SPV



La BFI, qui assure le montage et la bonne exécution de l'opération, est qualifiée d'arrangeur. Le montage comprend en particulier l'analyse et la sélection du portefeuille de créances et la structuration du passif. La qualité des créances et la taille du passif subordonné doivent être calibrées pour garantir la sécurité des titres senior émis par le véhicule. Ces derniers bénéficieront alors d'une notation de crédit élevée, ce qui leur permettra d'être placés auprès d'investisseurs institutionnels classiques, comme des compagnies d'assurance. La BFI apporte également un certain nombre de garanties au véhicule de titrisation, en particulier une protection contre les risques de taux d'intérêt et de liquidité auxquels il peut être soumis (insuffisance momentanée de liquidités pour assurer ses obligations financières vis-à-vis des investisseurs).

Instruments dérivés : couverture des risques et produits d'investissement

Enfin, les activités de marché comprennent les opérations sur instruments dérivés destinées à fournir une couverture à une large gamme d'acteurs. Les banques elles-mêmes, les entreprises, les investisseurs institutionnels, peuvent pour des motifs différents recourir aux marchés dérivés pour se protéger d'un certain nombre de risques, comme le risque de change ou de taux d'intérêt. Les marchés dérivés peuvent également être utilisés pour élaborer des produits d'investissement complexes, à l'image de certains fonds à formule commercialisés auprès de la clientèle de détail. Ces produits dits « structurés », élaborés par les BFI, offrent des profils de rendement et de risque très divers, combinant souvent exposition à un marché d'actions et garantie totale ou partielle en capital.

► Les financements spécialisés

Une partie des financements à destination des entreprises et des particuliers sont qualifiés de financements spécialisés et sont portés par des entités dédiées. Les financements d'équipement des entreprises sous la forme de crédit-bail, le refinancement des créances clients à travers l'affacturage ou encore le crédit à la consommation, entrent dans le périmètre des financements spécialisés¹. En France, ces activités sont mises en œuvre par des sociétés de financement, établissements habilités à distribuer du crédit mais non à collecter des dépôts auprès du public. Ces sociétés de financement, qui bénéficient d'un agrément du superviseur prudentiel (l'ACPR), sont le plus souvent des filiales de groupes bancaires, mais elles peuvent également être liées à des groupes industriels ou de distribution. Crédit Agricole Leasing & Factoring, leader des marchés français du crédit-bail et de l'affacturage, est ainsi une filiale du Groupe Crédit Agricole.

Le crédit-bail permet aux entreprises de disposer de biens d'équipement ou immobiliers sans avoir à mobiliser les fonds nécessaires à leur acquisition. Les biens, achetés par l'établissement de crédit-bail, sont loués à l'entreprise pendant une période de temps définie contractuellement, au terme de laquelle elle aura possibilité de devenir propriétaire en levant l'option d'achat attachée au contrat. Les banques ne sont pas les seules à avoir développé ce type d'activités. Des filiales financières de groupes industriels, notamment dans le domaine des transports, proposent souvent ces solutions de financement à leur clientèle. Ces sociétés de financement liées à des groupes industriels sont qualifiées de « captives de financement », dans la mesure où leur périmètre d'activité se limite au financement des biens produits et commercialisés par leur maison mère. Mercedes-Benz Financial Services et Volvo Financial Services sont ainsi les captives des groupes Mercedes Benz et Volvo.

Un second type de financement spécialisé à destination des entreprises est l'affacturage. Cette technique de financement vise à soutenir la trésorerie des entreprises en effectuant le rachat de leur portefeuille de créances clients. Ce rachat est opéré par la société de financement, qui joue le rôle de *factor*. Moyennant perception de commissions, ce dernier assure un service de liquidité à destination des entreprises et prend à sa charge le risque d'impayé associé aux créances clientèles cédées.

Le crédit à la consommation est le principal domaine des financements spécialisés à destination des particuliers. Il s'agit de financements à court et moyen terme dont la destination peut être libre (prêt personnel) ou déterminée au moment de leur mise en place (crédit affecté). Dans ce dernier cas, le crédit est lié à l'acte d'achat d'un bien particulier, comme un véhicule automobile ou un bien d'équipement de la maison. Ce lien direct entre crédit et achat de biens implique que la société de financement va nouer des partenariats étroits avec des industriels et distributeurs.

1. Le crédit-bail et l'affacturage sont aussi présentés dans la partie 4.

BNP Paribas Personal Finance et Crédit Agricole Consumer Finance sont deux acteurs majeurs du crédit à la consommation en France. Crédit Agricole Consumer Finance, par exemple, *via* sa marque Sofinco, est en charge des offres de financement des distributeurs Printemps et Fnac. La location avec option d'achat est un autre segment des financements spécialisés au profit de la clientèle de particuliers. Très proche du crédit-bail pour les entreprises, il correspond à un contrat de location de véhicule assorti à échéance d'une option d'achat.

► **Les métiers connexes : gestion d'actifs et assurance**

Parallèlement à leurs activités de banque de détail, de BFI et de financement spécialisé, les banques ont été amenées dans de nombreux pays à se diversifier en direction de métiers non purement bancaires, comme la gestion d'actifs et l'assurance. Cette diversification s'est opérée à travers la création de filiales dédiées et qui font l'objet d'une régulation spécifique à leur secteur d'activité. La gestion d'actifs est un service d'investissement assuré par des sociétés de gestion de portefeuille, à l'image en France de BNP Paribas Asset Management, filiale du Groupe BNP Paribas. Elle consiste à gérer des portefeuilles de titres pour le compte d'investisseurs particuliers ou institutionnels, selon un format individuel ou collectif (à travers des fonds d'investissement). Il s'agit d'une gestion d'actifs dite pour compte de tiers, dans la mesure où les fonds demeurent la propriété de ceux qui les ont confiés. Cette distinction avec la gestion pour compte propre est fondamentale, car elle implique que le risque lié à l'investissement des capitaux est intégralement supporté par l'investisseur et non par celui qui met en œuvre les actes de gestion. Les activités d'assurance s'opèrent quant à elles à travers des filiales qui ont le statut de compagnies d'assurance, à l'instar de Cardif pour BNP Paribas. Elles concernent aussi bien l'assurance de biens que l'assurance vie. Dans ce dernier cas, les produits proposés s'inscrivent dans le cadre d'une offre globale de produits d'épargne proposée par les banques, comme pour les produits de gestion d'actifs.

2. Les structures bancaires

Les systèmes bancaires et, plus largement, les systèmes financiers peuvent présenter des structures et des modes d'organisation très différents d'un pays à l'autre. Ces disparités sont le fruit de nombreux facteurs, parmi lesquels on trouve les choix historiques relatifs à l'organisation des circuits de financement, la réglementation financière ou encore la fiscalité.