

LE SECTEUR BANCAIRE POST COVID, LES GRANDS ENJEUX

*par Alain Garnier, associé,
Linklaters Paris*

Linklaters



La crise sanitaire a brutalement accéléré une modification déjà bien engagée du modèle d'affaires des banques et de leur fonctionnement, les forçant à passer brutalement « au tout digital » lors du premier confinement, alors même que leurs collaborateurs testaient un mode de travail à distance alors encore peu répandu.

Souffrant d'un important déficit d'image depuis la crise de 2008, les banques ont relevé le défi avec brio, montrant au monde que les réformes prudentielles engagées ensuite de la crise de 2008 leur permettaient non seulement de la surmonter, mais plus encore d'assurer pleinement leur rôle social d'accompagnement des entreprises et des plans gouvernementaux de soutien, au service d'un pays tout entier. Elles ont également su montrer leur adaptabilité technologique. Les politiques ont cessé de distiller une image négative d'institutions ayant ainsi montré leur rôle central dans cette crise.

Nous revenons dans cet article sur les grands enjeux du secteur bancaire dans les années à venir.

1. Réinventer le modèle dans les relations avec les particuliers – les banques en ligne

Le développement des banques en ligne crée une tension évidente sur le modèle des banques traditionnelles. Leur

modèle multiservice est mis à mal par des opérateurs à offre limitée, à bas coûts et sans réseau. Les banques en ligne seront-elles complémentaires ou concurrentes à moyen terme ? Ou les deux modèles se fonderont-ils dans un modèle de « synthèse » ? Les agrégateurs ou autres flexibilités offerts par la digitalisation induiront-ils un recours à des prestataires bancaires service par service, au gré des tarifs ? Les lourdeurs de la protection du consommateur et des processus de contrôle (par exemple KYCs) le pousseront-il au contraire à rejoindre un grand réseau qui offrira, outre sa solidité, le même service, mais plus diversifié, que les banques digitales (d'ailleurs peut être devenues filiales des grands réseaux) ?

A ce jour, la réussite des banques digitales est en mi-teinte, les français en particulier montrant leur attachement à avoir affaire à des « banquiers », à tout le moins au-delà de ce qui relève des purs services de paiement, ce dont témoigne l'expérience d'Orange Bank.

2. Un environnement de risques opérationnels plus élevés

La modification rapide du « *business model* » des banques induit des risques opérationnels plus élevés, et constituera un axe significatif de surveillance : le télétravail crée des risques nouveaux, augmentant encore les effets potentiels

de cyber-attaques à un moment où ces risques se développent, et compliquent le contrôle et la supervision interne. Les questions de « *business continuity* » n'ont jamais été aussi prégnantes. Les normes prudentielles, historiquement surtout d'ordre financier, s'intéresseront plus à la maîtrise des risques opérationnels, ce qui se traduit financièrement par une exigence de fonds propres renforcée.

3. Un modèle d'affaires contraint par les ratios – Le problème des *Non-Performing Loans*

La logique des règles prudentielles applicables aux banques n'est pas simplement d'imposer un capital minimum « statique », et une réserve de liquidité. Au contraire, le fameux ratio « CET 1 » est conçu pour refléter mais aussi orienter l'activité des banques. En effet, le bilan d'une banque est composé de créances (au titre des prêts qu'elle consent, au titre des placements qu'elle effectue en déposant ses excédents de trésorerie à la banque centrale ou en les empruntant sur les marchés), ou d'investissements dans des actifs qui, par nature, présente des risques de perte ou de dépréciation (titres de capital, immobilier etc.). L'exigence de capital est conçue comme un coussin de protection adapté à l'activité de la banque, et destiné à faire face aux chocs de toute nature qu'elle peut subir. Elle est égale à un pourcentage de la valeur des actifs, celle-ci étant pondérée en fonction du risque de perte de valeur de ces actifs : ainsi, une créance sur l'Etat sera pondérée à zéro, car considérée comme aussi sûre que des liquidités. En revanche, les prêts à des entreprises classiques seront pris en compte à 100%, conduisant la banque à consigner entre 10 à 16% de leur montant sous forme de capital, pour refléter les risques que certaines de ces créances soient perdues ou dépréciées. Un prêt par une banque représente donc un coût significatif pour une banque, contrainte de trouver, puis de « bloquer » du capital à ce titre, les taux d'intérêt, devenus très faibles, couvrant à peine ce coût (ces coûts sont très atténués dans le cas des « Prêts Garantis par l'Etat » de la crise sanitaire). Se superpose en outre à cette règle prudentielle la règle IFRS selon laquelle la banque doit provisionner une partie de la créance, dès l'octroi du prêt, et donc avant même que la défaillance de l'emprunteur devienne probable.

Ce risque de défaillance des emprunteurs est un des principaux risques pour les banques dans les années à venir, l'expérience montrant que ce risque n'est à son maximum que plusieurs années après le pic d'une crise. Cette problématique, dite des « *Non Performing Loans* », fait l'objet de la plus grande attention par les régulateurs, qui ont su adapter leurs règles afin de ne pas obérer les capacités des banques de soutenir l'économie. Les régulateurs ont ainsi invité les banques à évaluer les risques dans la durée, de

façon macro-économique, plutôt qu'au jour le jour, de sorte à gommer les effets « procycliques » des règles prudentielles, c'est-à-dire amplificateurs de crise, ayant pu conduire à des montants de provisionnement tels qu'aucune banque n'aurait disposé de capitaux propres suffisants pour continuer à prêter.

4. Un besoin de renouer avec des profits

La rentabilité des banques est affectée à la fois par la baisse des taux d'intérêt, les coûts résultants des « remparts » mis en place à la suite de la crise financière de 2008 (cessation de certaines activités, coût du capital, restructurations imposées, coûts de gestion augmentés), l'augmentation des niveaux de provisions en raison de la crise sanitaire et le renforcement des contraintes consuméristes. Les bénéfices de la majorité des établissements importants sont insuffisants pour couvrir le coût de leur capital. Il en est résulté une baisse significative de leur valeur boursière, ce qui rend des augmentations de capital difficiles.

Une banque forte et solide est une banque disposant non seulement de fonds propres importants, mais plus encore dotée d'un modèle d'activité durablement profitable, de nature à lui permettre de constituer et attirer des fonds propres, condition première pour pouvoir jouer son rôle de prêteur au soutien de l'économie, investir dans les activités qui assureront son avenir (digitalisation), et faire face aux risques de son activité passée (risques de défaillance au titre des *Non Performing Loans*). C'est pour ces raisons que les banques veillent à opérer avec des fonds propres excédant largement les *minima* réglementaires, de sorte à rester agiles et que leur activité ne soit pas trop « contrainte » au jour le jour par un excédent de capital trop faible. Cet excédent est bien sûr aussi nécessaire pour crédibiliser la banque et attirer investisseurs et clients.

5. Le renforcement par des concentrations

La BCE note une importante surcapacité bancaire en Europe (la France n'est pas directement concernée), et craint que la taille des banques européennes ne leur permette pas de restaurer un niveau de profitabilité - donc de solidité - demeuré insuffisant depuis 2008, alors même que la taille des banques américaines leur ont permis de renforcer leurs positions en Europe sur les activités de marché, plus profitables.

La crise sanitaire et ses conséquences sur les cours des valeurs bancaires, ainsi que le besoin impérieux de « repenser le modèle » devrait enclencher un processus de concentration. Mais c'est sans compter la diversité des marchés domestiques européens tant juridiquement qu'en terme de pratiques, les synergies résultant de fusions transfrontalières restant à monétiser. Aussi, force est de con-

stater que les opérations transfrontalières en sont restées à ce jour au stade des études, quand elles n'ont pas reflété un « repli sur soi » de banques implantées parfois de longue date hors de leur territoire (Barclays, HSBC) mais ne pouvant plus maintenir des filiales étrangères n'ayant pas la taille critique. De façon plus positive, elles ont parfois pris la forme de « succursalisations », centralisant la supervision bancaire auprès d'un seul régulateur, et facilitant la gestion des capitaux propres. Cette seconde voie relève toutefois du contrôle des coûts, et non d'une démarche de croissance externe.

Notons également que la forte représentation de banques coopératives dans plusieurs pays de l'Union (Allemagne, Espagne...) induit des complexités ne facilitant pas les concentrations. Si ces institutions ont moins de pression pour rémunérer leurs capitaux propres, elles ont moins de flexibilité pour en lever quand cela est nécessaire.

Les concentrations internationales en matière bancaire sont des opérations à haut risque. Elles requièrent une intégration longue et complexe de métiers ayant souvent des cultures différentes, des systèmes différents, dont le fonctionnement va en outre durablement dépendre de la bonne coopération du vendeur (« TSA »), le tout avec des impacts sur les clients et contreparties, qui poussent les régulateurs à une grande prudence. Quant aux concentrations domestiques, elles posent souvent des difficultés politiques, de droit social, voire de droit de la concurrence.

Quoi qu'il en soit, la BCE a graduellement adopté des positions et mis en place des outils favorables aux concentrations :

- Le poids des exigences prudentielles, de gouvernance et de fonctionnement induit des coûts peu compatibles avec le maintien de structures petites ou moyennes ;
- La BCE n'a plus d'objection de principe à l'endroit d'éventuels « géants bancaires », les mécanismes de « résolution bancaire » étant censés répondre aux craintes soulevées lors de la crise financière de 2008 (« *too big to fail* ») ;
- D'un point de vue prudentiel, le *badwill*, c'est-à-dire le montant par lequel le prix d'acquisition de la cible est inférieur à la valeur de son actif net, n'a plus à être enregistré dans le compte de résultat du groupe acquéreur, ce qui pénaliserait gravement (et brutalement) les acquéreurs de banques, en cette période où les valorisations des banques induisent des prix d'acquisition notoirement en dessous de l'actif net. Ce sujet, en lui-même, s'il n'était réglé, aurait pu dissuader tout acquéreur de se lancer dans une acquisition de taille.

- Le BCE admet le maintien à titre temporaire, post opération, des « modèles internes » des deux établissements, évitant la consommation brutale de fonds propres qui résulterait du passage du groupe au « modèle standard ».

- Une concentration augmente significativement les risques opérationnels en phase d'intégration, et donc le besoin de fonds propres de « Pilier 2 ». La BCE accepte un « lissage », c'est-à-dire qu'elle n'exigera pas plus que la somme des fonds propres de « Pilier 2 » des établissements concernés, le temps que ces risques retrouvent un niveau « normal ». En contrepartie, la BCE s'impliquera étroitement dans le suivi des plans d'intégration.

6. La réduction des coûts – l'assistance du Private Equity

Face aux effets incertains de démarches « actives » (acquisitions, activités nouvelles), la variable d'ajustement la plus sûre est la réduction des coûts.

Les effets de la crise sanitaire reposent la question de la taille des réseaux d'agences, et le télétravail celle des espaces de bureaux. Pour des raisons sociales et sociétales (rôle des réseaux vis-à-vis de la clientèle âgée ou fragile), le premier a été peu abordé jusque-là en France, pays dans lequel le public valorise continuellement les banques mettant en avant l'humain et la proximité (banques mutualistes par exemple).

C'est moins le cas à l'étranger, où certaines banques ont annoncé des plans significatifs de réduction ou de cessions d'activités (activités en difficulté ou « *non core* »), leur permettant de libérer du capital à d'autres fins.

A ce stade, comme en témoignent encore les récentes annonces concernant HSBC France, les acteurs du Private Equity sont les seuls à offrir aux actionnaires bancaires une liquidité pour leurs lignes de métiers à céder. Quand elles sont en difficulté, le vendeur sera amené à les recapitaliser lors de la cession, aux fins de soutenir le *business plan* validé par l'acquéreur. Pour ces métiers, le changement de modèle conditionne leur survie, et les acquéreurs - qui incluront peut-être bientôt des SPAC - seront amenés à tester tous les outils disponibles, tels que le passage au « tout digital », la fermeture d'une partie du réseau, le recentrage sur certains métiers ou segments de clientèle – accompagné en outre, peut-être, de l'externalisation d'une partie des métiers de back office vers des prestataires « low cost ». En quelque sorte, ces acteurs, sous l'œil bienveillant et vigilant du régulateur, en ce qu'ils participent au renforcement des grands réseaux, vont tester rapidement les remèdes qui, plus tard, seront sans doute enrichis et déclinés par ces derniers.