



# LES MÉTIERS DES BANQUES EUROPÉENNES

INÈS CHTOUROU \*

Pour l'étude des restructurations au sein du secteur bancaire européen, il est fondamental de passer par une analyse des métiers que les banques européennes exercent. Remarquons que la « banque » en tant qu'acteur économique qui développe une activité relativement homogène de collecte de dépôts et d'octroi de crédits n'existe plus aujourd'hui<sup>1</sup>. En effet, la banque a considérablement évolué. Elle se distingue actuellement par l'hétérogénéité des métiers qu'elle exerce (banque de particuliers, banque d'affaires, gestion d'actifs, *private banking*, bancassurance...). Un modèle unique de banque n'existant plus, il n'est pas possible de comparer globalement les performances et les stratégies d'un échantillon de banques développant différemment un ensemble de métiers.

L'examen de la répartition des métiers bancaires devrait permettre d'établir une analyse comparative des performances de chaque banque par métier (et par pays). Il devrait également fournir des indications pertinentes sur les objectifs de chaque banque et sur la stratégie qu'elle développe sur un marché bancaire de plus en plus dynamique et concurrentiel.

## *LE DÉCOUPAGE DES MÉTIERS*

Bâle II propose une ventilation en deux niveaux des métiers bancaires dans son Annexe 6<sup>2</sup>. Au premier niveau, le nouvel accord de Bâle distingue huit principaux métiers bancaires :

\* Université Paris-Dauphine - CREFED CERPEM.

- Le financement des entreprises,
- Négociation et vente,
- Banque de détail,
- Banque commerciale,
- Paiements et règlements,
- Fonction d'agent,
- Gestion d'actifs,
- Courtage de détail.

Au deuxième niveau, il affine davantage la ventilation des métiers descendant à 19 sous-métiers. Cependant, à ce deuxième niveau, des risques de disjonction entre sous-métiers complémentaires peuvent apparaître (comme, par exemple, pour les différents sous-métiers de la fonction d'agent)<sup>3</sup>.

Notons également que l'activité de bancassurance ne figure à aucun niveau de la ventilation proposée par Bâle II. Pourtant, cette activité est de plus en plus développée par les banques.

Ainsi même si Bâle II constitue de nos jours un progrès certain dans la prise en considération de la différenciation des métiers bancaires, la ventilation des secteurs d'activités qu'il propose présente encore certaines limites.

Si nous nous référons aux informations publiées par les banques européennes, l'analyse de leurs stratégies en termes de métiers présente de nombreuses difficultés.

La première difficulté apparaît lorsque nous nous intéressons au critère de répartition des revenus. En effet, les états financiers des banques ne fournissent pas tous explicitement une répartition des revenus (ou des résultats) par métiers. En consultant les rapports annuels des banques étudiées, nous avons constaté l'existence d'au moins trois manières différentes de présenter les informations sectorielles :

- une segmentation par métiers clairement définis. C'est le cas, par exemple, de la première banque britannique HSBC et la première banque allemande Deutsche Bank ;
- une segmentation géographique faisant abstraction des métiers. À titre d'exemple, l'activité du groupe allemand HVB est organisée en trois segments géographiques (Allemagne, Autriche et Europe Centrale et Orientale) et un segment *Corporates et Markets*. Une telle ventilation des résultats ne donne d'information précise ni sur la part du métier de banque de détail, ni sur la part du métier de gestion d'actifs par rapport aux revenus totaux du groupe ;
- une segmentation « ambiguë » à la fois par métier et par zone géographique sans séparer clairement un secteur primaire et un secteur secondaire. C'est ce qui ressort du découpage des métiers du groupe belge KBC qui distingue cinq divisions : quatre principaux métiers



(Bancassurance *retail et private*, Gestion d'actifs, Services aux entreprises et Activités de marchés) et un cinquième segment géographique (Europe Centrale) sans préciser les métiers exercés dans cette zone. La banque italienne Unicredito répartit, quant à elle, ses activités en quatre pôles principaux : trois métiers (*Retail, Corporate*, Gestion d'actifs/banque privée, exercés aussi bien en Italie que dans d'autres pays de l'Union européenne) et un quatrième segment intitulé *New Europe* pour désigner les activités en Europe Centrale et Orientale, mais sans donner d'information sur les métiers pratiqués dans cette zone. Le deuxième groupe bancaire espagnol, BBVA, articule aussi ses activités autour de quatre pôles : un pôle Banque de détail Espagne et Portugal, un pôle Banque de financement et d'investissement, un pôle Participations industrielles et immobilières du groupe et un quatrième pôle intitulé Amérique qui englobe tous les métiers exercés en Amérique Latine et au Mexique, sans citer explicitement d'informations sur ces métiers.

Toutefois, l'entrée en vigueur à partir de 1<sup>er</sup> janvier 2005 des normes internationales IAS-IFRS au niveau européen devrait obliger les banques européennes à appliquer la norme IAS 14 portant sur l'information sectorielle et par la suite homogénéiser les chiffres publiés à ce niveau. Certes, cette norme, qui a été révisée en 1997, préconise de publier les informations financières en établissant une segmentation primaire (par secteur d'activité) et une segmentation secondaire (par zone géographique). Cependant, elle ne prévoit pas de dispositions particulières pour le secteur bancaire, notamment pour la ventilation des métiers. Ainsi, l'homogénéisation des informations fournies par les banques européennes risque de n'être que partielle.

Le deuxième type de difficulté rencontrée lors de l'analyse des métiers des banques européennes se rapporte à la définition même d'un métier qui varie d'une banque à une autre. Ceci se matérialise par le fait que certaines banques regroupent au sein d'une même division les métiers que d'autres banques séparent. Ainsi, la plupart des banques européennes distinguent entre « banque de détail », « gestion d'actifs » et « bancassurance ». La banque belge KBC regroupe ces métiers en un seul pôle qu'elle appelle « bancassurance *retail et private* ». De plus, pour plusieurs banques, les métiers de *private banking* et de « gestion d'actifs » sont confondus alors que pour d'autres, ces deux métiers sont clairement dissociés.

Il apparaît ainsi que cette hétérogénéité des découpages des métiers (s'ils existent) est liée à l'absence d'un référentiel commun pour imposer un modèle unique de segmentation. Ainsi, la répartition des activités fournies par les banques semble être orientée par leurs stratégies individuelles de communication financière qui suivent leurs stratégies globales de développement.

## *STRATÉGIES MÉTIERS DES BANQUES EUROPÉENNES PAR PAYS*

Nous avons tenté de reprendre les données publiées par un échantillon de banques qui indiquent une segmentation de leurs activités dans leurs états financiers. L'échantillon est composé de 20 grandes banques européennes établies en Espagne, Italie, Royaume-Uni, Belgique et Allemagne.

Afin de mesurer le poids de chaque métier dans l'activité de la banque, nous retenons comme indicateur la part des revenus réalisés par métier rapportée aux revenus totaux de la banque. En l'absence d'une ventilation des revenus par métier pour certaines banques (BBVA, Unicredito, HSBC, HBoS, KBC, Fortis et DZ Bank), nous avons pris comme indicateur la contribution de chaque activité au résultat de la banque.

Nous avons par la suite regroupé les données récupérées sur les activités de chaque banque en cinq principaux métiers :

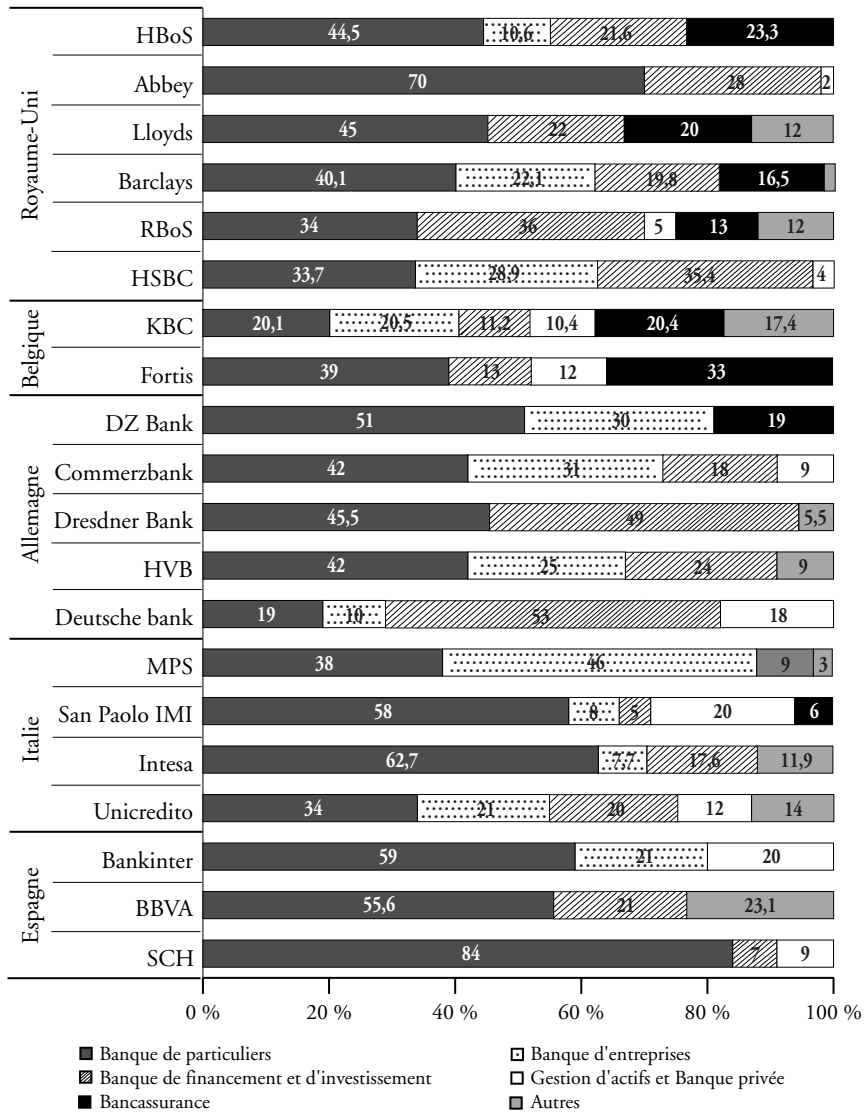
- *Banque de particuliers/Banque de détail* : comptes de dépôts, octroi de crédits à CT et à MT aux particuliers, crédits à la consommation, prêts immobiliers, cartes de crédit... Ce métier regroupe également les services de financement des petites et moyennes entreprises ;
- *Banque d'entreprises : business Banking* ou « banque commerciale » pour désigner l'ensemble des services de financement des entreprises (de taille moyenne principalement), financement du commerce...
- *Banque d'investissement et de financement/banque d'affaires* : introduction en Bourse, fusions & acquisitions, financement structuré...
- *Gestion d'actifs pour compte de tiers et banque privée* : gestion de patrimoine et services de conseils à une clientèle haut de gamme<sup>4</sup> ;
- *Bancassurance*<sup>5</sup>.

Nous avons groupé les pôles d'activités restants (ne donnant pas d'indication sur le métier exercé) en un segment que nous avons intitulé « Autres » (Voir Annexe).

En analysant les stratégies des métiers par pays, nous pouvons constater sur le graphique n° 1 que les banques allemandes et les banques britanniques sont celles qui exercent le plus le métier de banque d'investissement et de financement. Cependant, à la différence des banques allemandes, certaines *banques britanniques*, comme Barclays par exemple, se sont désengagées de ce métier pour focaliser l'essentiel de leurs activités sur la banque de détail, leur métier le plus rentable sur le marché domestique.

*Les banques allemandes*, quant à elles, sont les banques qui se concentrent le plus, depuis quelques années, sur le métier de banque d'investissement et de financement. Cette stratégie leur a coûté leur rentabilité, suite à la baisse des marchés financiers. Elles essaient actuellement de se

**Graphique n° 1**  
**Les métiers des banques européennes**



Source : Les auteurs d'après les états financiers des banques ;  
Données au 31/12/2003 sauf pour les banques britanniques (au 31/12/2002).

recentrer (à l'exception de la Deutsche Bank) sur le métier de banque de détail. Toutefois, les possibilités de développement de ce métier sont actuellement entravées par la concurrence du secteur public.

*Les banques italiennes sont essentiellement des banques de détail.*



Les revenus de ces banques sont plus nettement axés que ceux des autres banques européennes sur la banque de particuliers et de financement des PME. Certaines banques italiennes tirent une part croissante de leurs revenus de l'activité de gestion d'actifs, notamment en ce qui concerne Unicredito, San Paolo IMI et Intesa. Cependant, l'Italie est un pays où le métier de banque d'investissement et de financement est peu développé par rapport aux autres pays (à l'exception de Unicredito). En effet, les produits développés par les banques italiennes à destination de la clientèle *corporate* se caractérisent par une insuffisante sophistication. Par ailleurs, en matière de bancassurance, l'Italie semble quelque peu en retrait, et ceci s'explique par le retard du secteur de l'assurance en Italie.

*Les banques belges*, à l'opposé des banques italiennes, sont à la pointe du développement du concept de bancassurance. En effet, durant la dernière décennie, les institutions financières belges ont cherché à exploiter les complémentarités qui peuvent exister entre la banque et l'assurance. Le secteur financier belge a été marqué par d'importantes fusions entre les banques et les assurances aboutissant à la formation de conglomérats financiers.

*Les banques espagnoles* présentent certaines similitudes avec les banques italiennes dans la mesure où le métier de banque de détail occupe une place prépondérante. Par ailleurs, le métier de banque d'investissement et de financement n'est pas très développé.

À partir de ce graphique, nous observons que, d'une manière générale, les banques européennes sont essentiellement des banques de détail (ou banques de particuliers et de financement des PME). Les revenus de ces métiers représentent plus de 45 % de la majorité des banques de cet échantillon. Le métier de banque d'investissement et de financement occupe également une place importante, notamment pour les banques allemandes et britanniques.

Les métiers de gestion d'actifs et de banque privée sont les moins développés par les banques étudiées. Ceci constitue un facteur attractif pour les institutions spécialisées dans ces métiers qui cherchent des opportunités de développement sur le marché européen. Ainsi, une offensive des premières banques américaines, qui sont les plus performantes dans ces métiers au niveau mondial, peut être envisagée à échéance relativement brève.

Pour conclure, ce travail a l'avantage, à ce stade, d'éclairer l'évolution des métiers bancaires dans cinq principaux pays européens et de souligner l'importance d'une analyse de ces métiers lors de l'étude de la transformation du paysage bancaire en Europe.

Néanmoins, il ne constitue qu'une première tentative d'analyse des activités des grandes banques européennes et présente encore des faiblesses. En effet, la ventilation des métiers retenue devrait être affinée davantage. Or, actuellement, les informations publiées par les banques sur la ventilation de leurs métiers ne sont pas encore assez pertinentes pour être exploitées de manière approfondie.

Par ailleurs, il serait plus rigoureux de pousser l'analyse et de compléter notre démarche en prenant en compte, en plus des revenus, les actifs que les banques étudiées allouent à chacun de leurs métiers. Ceci devrait permettre d'apprécier la rentabilité intrinsèque de chaque métier et la performance de chaque banque dans ce métier par rapport à ses concurrentes.

## ANNEXE

### Les métiers des banques britanniques

#### HSBC

Les activités de HSBC sont regroupées dans ses états financiers en 5 principales lignes de métiers au 31/12/02 :

Ventilation des métiers dans les états financiers de la banque	Services financiers aux particuliers	Crédit à la consommation	Banque commerciale	Corporate, Investment banking and markets	Private banking and Asset management
Part dans le Profit net	33,7 %		28,9 %	35,4 %	4 %

#### RBoS

Les ventes par métiers de RBoS au 31/12/02 :

	Banque d'affaires et marchés financiers	Banque de détail	Banque de détail en ligne	Assurance en ligne	Wealth Management	Citizens (USA)	Ulster Bank
Ventes par métiers	36 %	25 %	9 %	13 %	5 %	9 %	3 %

Nous avons donc regroupé les 2 activités de Banque de détail qui représentent ensemble 36 %. Les divisions Citizens et Ulster Bank forment la rubrique « Autres ».

**Barclays**

Ce groupe est organisé en 7 unités d'activités stratégiques au 31/12/02 :

	Services financiers aux particuliers	Barclay-card	Business banking	Barclays Capital	Barclays Private clients	Barclays Global investors	Barclays Africa
Part dans le revenu total	26,2 %	13,9 %	22,1 %	19,8 %	11,7 %	4,8 %	2,4 %

Nous avons groupé les deux divisions Services financiers aux particuliers et Barclaycard sous le métier Banque de particuliers. Les métiers de Banque d'investissement et de financement et de Gestion d'actifs sont exercés respectivement par la division Barclays Capital et la division Barclays Global Investors. Nous avons mis la division Barclays Africa sous la rubrique « Autres ».

**Lloyds TSB**

Les états financiers publiés relatifs au 31/12/02 fournissent la ventilation suivante :

	Banque de détail et prêts immobiliers au Royaume-Uni	Produits d'assurance et d'investissement	Wholesale markets	International banking
Part dans les revenus du groupe	45 %	20 %	22 %	12 %

Le métier de Banque privée est compris dans la division Banque de détail et prêts immobiliers au Royaume-Uni. La Gestion d'actifs est exercée au sein de la division de Bancassurance, Produits d'assurance et d'investissement.

La division Wholesale Markets représente les métiers de Banque commerciale (*leasing, factoring...*) et les activités de marché adressés à une clientèle d'entreprises multinationales et d'entreprises de taille moyenne au Royaume-Uni. Nous avons donc placé cette division dans la section Banque d'investissement et de financement.

La division International Banking représente l'activité des filiales du groupe à l'étranger. Nous l'avons intégrée dans la section « Autres », faute de données sur les métiers exercés.

**Abbey National**

La banque exerce essentiellement le métier de Banque de détail, qui représente 70 % de ses revenus. Il comprend ses activités de crédit à la consommation, la gestion d'actifs et d'assurance. Abbey National s'est désengagée, il y a quelques années, des activités de Banque de



financement. Elle exerce encore le métier de Banque commerciale qui constitue 28 % de ses revenus.

### HBOS

HboS fournit dans ses états financiers relatifs au 31/12/03 la ventilation du profit net suivante :

	Retail banking	Insurance and investment	Business banking	Corporate banking
Revenus réalisés en millions de £	1698 (44,5 %)	887 (23,2 %)	404 (10,6 %)	826 (21,6 %)

Ces 4 divisions représentent respectivement les métiers de Banque de particuliers, Bancassurance, Banque d'entreprises et Banque d'investissement et de financement.

## Les métiers des banques belges

### Fortis

Le groupe Fortis organise ses activités autour de 5 secteurs d'activités :

	Network banking	Merchant banking	Investment services	Assurances Pays-Bas	Assurances Belgique et International
Part dans le résultat du groupe au 31/12/03	39 %	13 %	Banque privée (5 %) Gestion d'actifs (2 %) Information banking (5 %)	12 %	19 %

Nous avons regroupé les deux dernières divisions au sein du métier Bancassurance. Les trois premières divisions représentent respectivement les métiers Banque de détail, Banque d'investissement et de financement et Gestion d'actifs et Banque privée.

### KBC

Le groupe KBC fournit la ventilation suivante de ses activités au 31/12/03 :

	Bancassurance retail et private	Services aux entreprises	Activités de marché	Asset management	Europe Centrale	Group Items
Part dans le résultat (dont 20,4 % d'assurance)	40,5 %	20,5 %	11,2 %	10,4 %	-13,2 %	30,6 %

À partir de cette ventilation, nous déduisons que le métier de Banque de détail représente 20,1 % et celui de la Bancassurance représente 20,4 %. Les métiers de Banque d'entreprises et de Banque d'investissement et de financement sont représentés respectivement par les divisions Services aux entreprises et Activités de marché. Nous avons groupé les deux dernières divisions (Europe Centrale et Group Items) au sein de la rubrique « Autres ».

### Les métiers des banques allemandes

#### Deutsche Bank

Les activités de la Deutsche Bank sont groupées autour de 2 pôles :

	Corporate and investment bank	Private clients and Asset management
Part dans les revenus du groupe	Corporate banking and securities (53 %) Global transaction banking (10 %)	Private and business clients (19 %) Gestion d'actifs et banque privée (18 %)

Ces 4 divisions représentent respectivement les métiers de Banque d'investissement et de financement et la Banque d'entreprises (formant le pôle CIB) et la Banque de détail et la Gestion d'actifs et Banque privée (formant le pôle PCAM).

#### HVB

Le groupe HVB fournit la ventilation suivante :

	Allemagne			Autriche et CEE			Corporates and markets		
	Private customers	Corporate customers and professionals	Commercial Real estate finance	Private customers Austria	Corporate customers Austria	Central and Eastern Europe	Equity	Debt	Corporates
Revenus (en Md€)	2587	1575	515	1271	985	943	243	1091	1141
Part des revenus	25 %	15 %	5 %	12 %	10 %	9 %	2 %	11 %	11 %

On en déduit la répartition suivante des métiers :

- Banque de particuliers (dont prêts immobiliers) : 42 %,
- Banque d'entreprises : 25 %,
- Banque d'investissement et de financement : 24 %,
- Autres (Europe Centrale et de l'Est) : 9 %.

### Dresdner Bank

La Dresdner Bank fournit la segmentation suivante de ses métiers :

	Private and business clients	Corporate banking	DrKW	IRU	Corporate investments	Corporate Items
Revenus au 31/12/03 (en Md€)	3019	1064	2185	577	-91	-113
Part des revenus	45,5 %	16 %	33 %		5,5 %	

La division Private and Business clients regroupe les services aux clients privés et le financement des PME. Avec l'acquisition de la Dresdner Bank par l'assureur Allianz en 2001, l'activité de Gestion d'actifs a été absorbée par AGF Asset Management. La Dresdner Kleinwort Wasserstein est une filiale du groupe spécialisée dans la Banque d'investissement et de financement à l'échelle internationale. Ainsi le métier de Banque d'investissement et de financement de la Dresdner Bank représente 49 % de ses revenus.

### Commerzbank

Commerzbank organise ses activités autour de deux pôles : un pôle de Retail Banking et Asset Management et un pôle Corporate & Investment Banking. Les états financiers de Commerzbank fournissent la segmentation suivante des métiers :

	Retail banking	Asset management	Corporate customers and Institutions	Securities	Morage banking
Revenus au 31/12/03	1849	435	1586	935	274
Part des revenus	37 %	9 %	31 %	18 %	5 %

Les métiers de Banque commerciale/banque d'entreprises et de Banque d'investissement et de financement sont représentés respectivement par les divisions Corporate Customers and Institutions et Securities.

### DZ Bank

L'activité de la DZ Bank est articulée autour de 4 segments :

	Central and corporate banking	Retail banking	Property finance	Insurance	Total
Résultat (part de chaque métier dans le résultat) au 31/12/03	288 (30 %)	208 (21 %)	293 (30 %)	183 (19 %)	967

Le segment Central and corporate Banking comprend la fonction de Banque centrale au sein du groupe des banques coopératives allemandes. Ce segment inclut également les activités de *leasing*, *factoring*, et les services financiers adressés aux entreprises. Nous l'avons donc classé dans la Banque d'entreprises.

### Les métiers des banques italiennes

#### Unicredito

Les états financiers donnent la ventilation suivante du résultat :

	Retail	Corporate banking	Private banking and Asset management	New Europe
Profit net	34 %	41 %	12 %	14 %

Remarquons que la division Corporate banking comprend l'activité de Banque d'investissement et de financement qui représente 20 % des revenus du groupe. Nous avons placé la division New Europe dans la catégorie « Autres ».

12

#### Banca Intesa

Pour le groupe Intesa la ventilation des revenus par division est la suivante :

	Retail	Italian banks	Product Co's	Foreign banks	Corporate	Central functions et autres
Revenu de la division au 31/12/03	4719	1372	751	963	1711	192
Part dans les revenus du groupe	48,6 %	14,1 %	7,7 %	10 %	17,6 %	2 %

La division Retail comprend la Gestion d'actifs et la Bancassurance. Les activités de la division Italian Banks sont essentiellement des activités de Banque de détail.

Les métiers de Banque commerciale/d'entreprises et de Banque d'investissement et de financement correspondent respectivement aux divisions Product Co'S et Corporate.

On en déduit la ventilation des métiers :

- Banque de détail : 62,7 % ;
- Banque commerciale : 7,7 % ;
- Banque d'investissement/corporate finance : 17,6 % ;
- Autres (dont Foreign banks) : 12 %

### San Paolo IMI

La banque fournit la segmentation suivante des métiers :

	Retail	Asset management	Banque d'entreprises	Private banking	Investment banking
Part des revenus	58 %	20 %	8 %	6 %	5 %

### Monte di Paschi

Les métiers de MPS sont organisés autour de 4 pôles principaux :

	Banque de particuliers	Banque d'entreprises	Banque d'investissement	Banque internationale
Part des revenus	38 %	46 %	9 %	3 %

Nous avons classé le dernier pôle dans la rubrique « Autres », faute de données sur les métiers exercés par la banque à l'international.

## Les métiers des banques espagnoles

### SCH

Les activités du groupe s'articulent autour de 4 pôles :

	Banque de détail en Europe	Banque de détail en Amérique Latine	Gestion d'actifs et banque privée	Banque d'investissement et de financement
Part des revenus	52 %	32 %	9 %	7 %

Ainsi le métier de la Banque de détail contribue pour 84 % aux revenus du groupe.

### BBVA

Le groupe organise ses activités en 3 principaux pôles :

	Banque de détail Espagne et Portugal	Banque d'investissement et de financement	Amérique
Contribution au résultat net au 31/12/03	55,6 %	21 %	23,1 %

La division englobe les banques, les gestionnaires de fonds et les compagnies d'assurances gérés par le groupe BBVA dans les pays d'Amérique. Ne disposant pas de données chiffrées sur les métiers exercés par ce pôle d'activité, nous avons classé cette division sous la rubrique « Autres ».

**Bankinter**

	Particuliers	Banque privée	PME	Corporate banking
Contribution aux revenus au 31/12/03	46,8	20 %	12,3	21 %

La Banque de détail représente donc (particuliers et PME) 59 % des revenus du groupe. La division de Corporate Banking constitue le métier de banque d'entreprises.

*NOTES*

1. O. Pastré, « L'économie bancaire : un nécessaire renouveau conceptuel », *Revue d'économie financière*, avril 2003.
2. Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, « le nouvel accord de Bâle sur les fonds propres », avril 2003.
3. O. Pastré, J.B. Bellon, « la banque n'existe plus : réflexions sur les métiers bancaires » revue *Banque Magazine*, 2004.
4. O. Pastré, E. Jeffers, V. Oheix et N. Rey, « Les restructurations bancaires européennes : cadre théorique et perspectives nationales », Rapport par la Caisse des Dépôts, octobre 2003.
5. Pour certaines banques, à savoir HVB, Dresdner Bank, DZ Bank et Intesa, les activités de gestion d'actifs et de banque privée sont incluses dans le métier « Banque de particuliers ».
5. Pour la banque britannique HSBC et la banque italienne Intesa, l'activité de bancassurance est incluse dans le métier de banque de particuliers.