

# Des banques requinquées, métamorphosées et menacées

**D**ifficile de se montrer péremptoire quand il s'agit de porter un jugement de valeur sur près de dix années de réglementation bancaire, qu'elle ait été établie sous l'égide du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire ou dans d'autres enceintes (lire le dossier de la présente édition, pages 13 et suivantes : « Les banques ont achevé leur convalescence »). D'affirmer sans sourciller, par exemple, qu'il y a eu excès de zèle et que cela s'avère contreproductif ou, au contraire, que législateurs et superviseurs font encore montre de trop de mansuétude à l'égard des fauteurs de crise que furent les banques.

Il est en revanche aisé de se persuader, avec le recul, que le système bancaire de la fin des années 2000 était encombré de canards boiteux et de grenouilles ayant voulu se faire bœuf à grand renfort de stéroïdes. Regarder en arrière procure le même sentiment d'effroi que celui qui saisit quiconque se remémore l'automobile de son permis de conduire : un tas de tôles à la tenue de route improbable et dépourvu de ceinture de sécurité.

Or, la crise que l'histoire retiendra sous le nom de *subprimes* a montré – on se serait bien passé de cette démonstration lumineuse – ce qu'il en coûte de traiter la stabilité financière par-dessus la jambe : des Etats assureurs en dernier ressort surendettés, des années d'économies au point mort et l'avenir proche assombri par la contraction, dans presque tous les pays avancés, des taux de croissance potentielle (à 2 % en France avant 2008, il ne se situerait plus qu'à 1,25 %, selon la direction générale du Trésor).

Gardons cela en tête et revenons aux temps présents. Admettons que l'administration américaine rétropédale en matière de règles bancaires ou, du moins, décide de les appliquer « avec discernement ». Considérons maintenant un financier d'entreprise client

d'une banque européenne : pour des raisons de prix des prestations, son intérêt immédiat commande que son fournisseur s'aligne sur le moins-disant réglementaire, quitte à compromettre la stabilité financière, et par suite les perspectives de développement de son entreprise. Dilemme ! Comme souvent en économie, où la quadrature du cercle consiste à concilier des forces centrifuges.

## Avatar après avatar

Il n'est pas nécessaire d'être un spécialiste de la réglementation bancaire pour en appréhender certains de ses effets. Ainsi, par exemple, ne trouve-t-on plus de banques ayant des ambitions mondiales, des fournisseurs prêts à tout faire, *urbi et orbi*, ce qui, en vérité, était bien pratique pour le financier d'entreprise. Elles ont désormais tendance à capitaliser leurs avantages compétitifs et à optimiser leur organisation, comme l'explique Didier Valet, directeur général délégué de la Société générale, dans nos colonnes (lire l'entretien pages 8 et suivantes). Et dans bien des cas, des banques de premier plan ont tout revu, du sol au plafond, si bien qu'en dix ans, le seul invariant est leur raison sociale.

Enfin, chacun sent bien que les établissements financiers, dont une bonne partie a complètement recouvert la santé – Citi par exemple se propose de rendre 60 milliards de dollars à ses actionnaires dans les trois ans – et se montre à nouveau offensif, doivent maintenant composer avec de nouvelles menaces dont l'une a pour noms : données de masse, digitalisation, intelligence artificielle, robots, *blockchain*. Les marchés financiers ne s'y trompent pas : des acteurs de premier plan se négocient en Bourse en-dessous de leur actif net réévalué.

**La Lettre du trésorier**

# Sommaire



## La Lettre du trésorier N°351 / novembre 2017

**afte** | Association Française des  
Trésoriers d'Entreprise

**Président**  
Philippe Messenger

**Directeur de la publication**  
François d'Alverny

**Rédacteur en chef**  
Arnaud Brunet  
arnaud.brunet@afte.com

**Comité de rédaction**  
Raffi Basmadjian  
Véronique Blanc  
Marc Espagnon  
Lionel Jouve  
Vincent Le Bellac  
Véronique Nassour  
Hervé Postic  
Brice Roche

Commission paritaire  
N° CPPAP 0614 G 88142  
ISSN n° 0757 – 0007  
Dépôt légal : novembre 2017 -  
N° 0.1232

Impression : Imprimerie de  
Champagne – 52200 Langres  
Photos couverture et page 8 :  
Thomas Laisné  
Régie publicitaire : FFE  
Isabelle de la Redonda  
01 53 36 20 42  
i.redonda@ffe.fr

AFTE  
3 rue d'Edimbourg  
75008 Paris  
Tél : 01 42 81 53 98  
Fax : 01 42 81 58 55  
Adresse Internet : afte.com  
E-Mail : afte@afte.com

## LE DOSSIER

**PAGE 3** Des banques requinquées, métamorphosées et menacées

## L'ISOMMAIRE

**PAGE 5**

## UN POINT DE VUE SUR LES MARCHÉS

**PAGE 7** Les marchés émergents pas si vulnérables  
face à la hausse des taux américains  
Par Sébastien Barbé, responsable de la recherche et de la stratégie,  
marchés en développement, Crédit agricole CIB

## L'ENTRETIEN

**PAGE 8** Didier Valet  
Directeur général délégué  
Société générale

**DOSSIER PAGE 13**

## Les banques ont achevé leur convalescence

## L'IMPTABILITÉ

**PAGE 28** Instruments dérivés : quels impacts dans le tableau des flux de trésorerie ?

## L'ACTUALITÉ

**PAGE 36** Très conservatrices, les grandes  
entreprises continuent de s'endetter

## L'IMÉTIER

**PAGE 39** Pratiques professionnelles des règles et des normes :  
regard croisé de la recherche et du terrain

## L'ITAUX ET CHANGES

**PAGE 43** Les chiffres

## LES ACTIVITÉS DE L'AFTE

**PAGE 44**