

LES STRATÉGIES BANCAIRES DANS LES ANNÉES 1990

CHRISTIAN DE BOISSIEU ET GAËL DE PONTBRIAND*

L'objet de cet article est d'aborder quelques grands axes des stratégies bancaires au cours des années 90, en partant des évolutions récentes ou en cours et en esquissant, sur certains points, des analyses prospectives. L'attention est portée principalement sur le cas de la France. Compte tenu de la globalisation financière au plan mondial et de la mise en place du marché unique européen des services bancaires et financiers, l'expérience française doit être évaluée à la lumière de l'expérience internationale.

Cinq points sont successivement traités :

- la restructuration de l'industrie bancaire,
- les options technologiques auxquelles sont confrontés les établissements de crédit,
- les choix stratégiques des banques (taille, diversification, partenariat, etc.),
- la gestion des risques, individuels ou de nature systémique,
- un coup de projecteur spécial porté sur la stratégie des banques moyennes dans le nouvel environnement économique et financier.

415

Une industrie bancaire encore confrontée à la restructuration

Pour le cycle économique général comme pour le cycle de crise et fragilité bancaires, l'Europe continentale a entre un an et demi et trois ans de «retard» par rapport aux Etats-Unis (et aux autres pays qui les suivent étroitement : Canada, Royaume-Uni, etc.).

Le paroxysme de la fragilité bancaire a été atteint aux Etats-Unis vers 1990-1991. En France, cette fragilité est encore d'actualité ; elle le restera pendant encore quelques années.

La restructuration de l'industrie bancaire française est déjà bien engagée, sous l'effet de la déréglementation, de la concurrence, etc. Elle va se poursuivre à un rythme soutenu.

* Respectivement Professeur à l'Université de Paris I (Panthéon-Sorbonne) et Associé de Coopers & Lybrand, Paris.

La réduction des barrières à l'entrée

Le système bancaire français fonctionnait, il y a dix ans, avec (grâce à ?) une multiplicité de phénomènes de rentes et quasi-rentes, nées à la fois des réglementations (contrôle des changes, encadrement du crédit, réglementation exigeante des taux d'intérêt créditeurs) et d'une organisation assez particulière des conditions de la concurrence. Toutes les rentes n'ont pas, aujourd'hui, disparu et chacun sait combien le système bancaire et financier, malgré dix années d'innovation financière et de déréglementation, peut encore véhiculer de distorsions de concurrence. Quoi qu'il en soit, l'organisation bancaire française s'est banalisée sous l'effet de la déréglementation, et sur certains aspects -par exemple, l'interbancaire des moyens de paiement ou l'essor de la bancassurance- elle a été en avance par rapport à la plupart des autres pays du G7.

416

La libéralisation financière a été institutionnalisée grâce au marché unique et aux exigences de la transition vers l'union économique et monétaire en Europe. Il faudrait un choc majeur, difficilement prévisible, pour qu'elle soit remise en cause. Autrement dit, le film de la libéralisation financière des années 1980 ne peut pas (et ne doit pas) se dérouler à l'envers dans les années 1990. La mutation financière intervenue est largement irréversible. Même un choc aussi fort que la crise du Système monétaire européen en juillet-août 1993 n'a pas remis en cause l'ouverture des économies et la déréglementation, même si elle a amené à modifier les règles du jeu en matière de changes (passage sans aucun doute durable au SME à bande large). En réduisant ou éliminant certaines barrières à l'entrée, la déréglementation a aussi ouvert la voie de la diversification sans limites, de nouvelles structures de production et de distribution, de modifications dans le contrôle et la gestion des institutions financières. En France, cela s'appelle bancassurance, ouverture du capital des sociétés de bourse aux intermédiaires financiers, privatisations accélérées, mise en place de formules partenariales plus audacieuses, etc. La tendance à l'essor de la banque universelle domine l'évolution internationale ; elle touche même les Etats-Unis, pourtant gênés en la matière par le maintien officiel du Glass Steagall Act et du Mc Fadden Act (même si les exceptions à ces textes se multiplient depuis quelques années).

Le marché des services bancaires et financiers est, de plus en plus, «parfaitement contestable» (au sens de l'économie industrielle). Car les derniers arrivés, loin d'avoir des handicaps de coûts par rapport aux concurrents déjà en place, ont souvent des avantages sur eux. D'autre part, les coûts de sortie du marché, s'ils ne sont pas toujours nuls ou faibles (comme l'exigerait, au sens strict, un marché parfaitement contestable), sont supportables. C'est dans cette optique qu'il faut interpréter, en France

comme ailleurs, l'entrée des entreprises de la grande distribution sur le marché des services financiers. L'exigence d'une concurrence à peu près loyale a amené à contrôler les formes d'intervention de ces entreprises (par des filiales spécialisées, etc.) sur le marché. Les pressions sur les marges ont pu et peuvent encore calmer les velléités d'entrants potentiels. Si l'on s'en tient à l'arrivée des seules firmes de la grande distribution, il est clair qu'en France le flux entrant est loin d'être tari et que la concurrence potentielle en résultant est élevée.

Le marché unique européen fait disparaître de nombreuses barrières à l'entrée, grâce à sa trilogie de base (parfaite mobilité du capital - liberté d'établissement - libre prestation de services (LPS)). Là encore, interviennent des forces qui modulent aussi bien la concurrence effective que la concurrence potentielle. Après plus d'un an de mise en place du marché unique, les stratégies des banques françaises dans l'utilisation de la liberté d'établissement ou de la LPS pour pénétrer un nouveau marché ne sont pas toujours clairement établies. Cela tient sans doute à ce que de nombreux établissements privilégient, en ce point du cycle, les tactiques défensives (comment «digérer» les risques accumulés, en particulier ceux nés d'opérations domestiques ?) sur les actions vraiment offensives.

Surcapacité, risques et pression sur les marges bancaires

417

Il serait excessif de prétendre que le marché des services bancaires et financiers est, globalement, en situation de surcapacité (excès significatif et durable de l'offre sur la demande). La surcapacité concerne un nombre limité d'activités (par exemple, celles liées à l'intermédiation traditionnelle : collecte des dépôts et distribution de crédit) sur lesquelles l'encombrement paraît réel.

Comme sur n'importe quel marché, il y a là un facteur qui exerce une pression sur les marges unitaires. D'autant plus que les zones de surcapacité viennent s'ajouter à la montée des risques domestiques et à l'effort de provisionnement associé. Si les années 80 ont été, pour les banques françaises comme pour leurs homologues étrangères, celles des risques pays, désormais correctement provisionnés, les années 90 sont déjà et continueront à être celles des risques domestiques. Parmi ces derniers, les risques immobiliers ont pris depuis deux-trois ans une place prépondérante. Ils vont la conserver pendant encore le même laps de temps, tant le rebond du côté de l'immobilier de bureau semble lointain et le sous-provisionnement encore évident pour certaines banques. Mais le poids des risques immobiliers ne doit pas occulter l'essor d'autres risques, qu'il s'agisse de ceux sur certaines PME ou sur les particuliers. Les taux d'intérêt réels -quelle que soit la façon, plus ou moins conventionnelle, de les

calculer- restent encore nettement plus élevés que le taux de croissance réelle. Avec la reprise molle prévue en France pour 1994, et malgré la marge de décroe supplémentaire des taux courts, cette configuration va encore durer pendant quelques trimestres. Tant qu'elle prévaut, il est par hypothèse difficile de corriger le surendettement de certains emprunteurs, qu'ils soient publics ou privés.

Sur un marché où surcapacité sectorielle et risques assez généraux se conjuguent pour créer, au-delà de fluctuations de court terme, des pressions sur les marges, l'adaptation des banques prend plusieurs formes. L'une d'entre elles consiste à jouer la carte de la diversification. Les activités de marché des banques nées, entre autres raisons, de l'essor de la désintermédiation, ont permis de compenser par les marges sur commissions la réduction de la marge nette d'intérêt. Très rapidement, il est apparu que les activités génératrices de commissions étaient tout aussi exposées à la déréglementation et à la concurrence (et dans certains cas aussi à des phénomènes de surcapacité) que les activités traditionnelles sources de recettes d'intérêt. Une réaction plus adaptée consiste alors à mettre en œuvre une restructuration qui permette durablement de compenser par le volume la pression sur les marges unitaires.

Une telle restructuration s'opère par des opérations de fusions, acquisitions, OPA, scissions, etc. Depuis quatre ans, elles ont été intenses dans le secteur bancaire, mais ont aussi touché d'autres catégories d'intermédiaires financiers (compagnies d'assurance, etc.). La concentration bancaire a été très marquée dans quelques petits pays européens très ouverts (exemples des Pays-Bas et du Danemark). Moins impressionnante, elle reste présente dans la plupart des autres pays. Dans beaucoup de cas, comme le suggèrent les études économétriques sur les fonctions de coûts bancaires, la concentration n'est pas justifiée par la présence d'économies d'échelle globales, mais par la place donnée à l'objectif de part de marché. Des banques ont délibérément réduit leur profitabilité à court terme pour accroître leur part de marché et, si possible, leur profitabilité de longue période.

La restructuration bancaire va également se traduire par des faillites ouvertes, mais aussi par des faillites masquées derrière des opérations de fusions, acquisitions, etc. Jusqu'à présent, le système bancaire français a fonctionné avec une faible «mortalité» et une «natalité» modérée. Sans aller jusqu'aux chiffres enregistrés aux Etats-Unis (appréciés relativement et pas seulement en valeur absolue), la situation va se modifier dans la plupart des pays européens, y compris la France. Le thème de la garantie des dépôts, auquel a été jusqu'à présent sensible surtout l'opinion publique américaine, va devenir plus actuel et plus populaire en Europe. Et l'argument de la taille critique, si significatif dans l'expérience des Etats-Unis (*cf.*

les discussions autour du «*too big to fail*»), va également dans les pays européens servir, à côté d'autres critères, à mettre la frontière entre les faillites tolérables et les autres.

Le déplacement de la concurrence vers le stade de la distribution

La distinction entre la production et la distribution, si importante dans le domaine industriel, n'a guère eu droit de cité en matière financière jusqu'à une période récente. Désormais, du point de vue de l'analyse comme sous l'angle des stratégies mises en œuvre, il convient de décomposer le processus de production des services bancaires et financiers.

Les années 80 ont été marquées par de multiples innovations de produits financiers. Aujourd'hui, la diversification financière n'est pas complètement achevée en France, mais l'essentiel a été réalisé. Seuls font vraiment défaut - ou ne sont pas suffisamment développés - certains instruments financiers nécessaires pour sous-tendre l'inévitable réforme du régime des retraites, combinant dans des proportions à déterminer la répartition et la capitalisation. Pour le reste, le système financier français doit dans les années qui viennent s'occuper d'approfondissement financier («*financial deepening*») plutôt que de diversification financière. Concrètement, cela implique d'accroître la liquidité de certains marchés de capitaux, d'améliorer les règles de sécurité et de transparence et de renforcer, grâce à quelques réformes, le consensus sur les mécanismes de solidarité de place.

419

Les années 90 sont déjà marquées et vont continuer à se singulariser par des pressions sur les marges. Dans un tel contexte, l'innovation et la concurrence tendent à se déplacer vers l'aval, c'est-à-dire vers la distribution. Car la maîtrise de sa part de marché par chaque institution suppose une très bonne compétitivité du système de distribution. On sait que le service de proximité et la qualité de la distribution n'ont pas le même poids aux yeux des différents segments de clientèle, et qu'ils sont *a priori* plus valorisés par le marché de détail («*retail market*») et la tranche intermédiaire (PMGE et particuliers haut de gamme qui constituent le «*middle market*»). Dans la banque comme dans l'industrie, la stratégie de maintien voire d'extension de la part de marché passe aussi par un équilibre et une intégration convenable des considérations de l'offre de produits et services financiers et des caractères de la demande de la clientèle.

Les options technologiques

A la différence de l'innovation de produit ou de marché dans le domaine financier, l'innovation de processus - celle qui se traduit par l'intro-

duction de nouvelles technologies bancaires ou financières- est susceptible d'être protégée par un brevet. Elle procure donc une rente, plus ou moins durable, aux innovateurs.

La situation globale du système français

Le diagnostic porté il y a plus de deux ans par le Rapport Ullmo-Sitruk (Conseil National du Crédit) s'applique encore globalement. Du point de vue des technologies de paiement, la France a eu pendant longtemps une avance, progressivement réduite par le «rattrapage» effectué par d'autres pays de l'Union Européenne (par exemple, l'Allemagne). Que l'on prenne comme indicateurs le taux d'équipement en distributeurs automatiques de billets (DAB) et guichets automatiques de banque (GAB), ou le taux d'équipement en cartes de crédit et cartes de débit, le diagnostic est convergent.

En ce qui concerne les technologies directement liées au fonctionnement des marchés de capitaux (marchés au comptant, marchés dérivés, etc.), le système français a pu rattraper une part de son décalage vis-à-vis des pays anglo-saxons (spécialement les Etats-Unis et le Royaume-Uni). Ainsi, des systèmes de règlement-livraison de titres fiables ont été mis en place tant pour le marché financier (Relit, sous l'égide de la SBF et de la SICOVAM) que pour les créances négociables échangées sur le marché monétaire (Saturne, géré par la Banque de France). Dans le monde actuel où la globalisation a pour effet d'intégrer les activités d'intermédiation financière et les activités de marché, il serait artificiel de trop séparer les technologies financières des technologies bancaires.

En France comme ailleurs, il n'y a aucune raison pour que les innovations financières de processus se tarissent au cours des prochaines années. L'application des derniers apports de la télématique à la finance va constituer un facteur très important d'adaptation et de chargement. L'évolution vers une décentralisation accrue des règlements, autorisée par une circulation rapide et disséminée de l'information, va se poursuivre. Par exemple, la formule de la banque à domicile, pour laquelle le système bancaire français était loin d'être un «suiveur», va se répandre et se perfectionner. Parce qu'il n'y aura pas, au cours des années 90, de pause technologique dans le secteur de la finance, il faut s'attendre à ce que les mouvements déjà amorcés -réalisation des opérations «en temps réel», réduction significative des coûts de transaction- se poursuivent. Plusieurs débats restent ouverts à propos des implications d'une décentralisation accrue : quel sera le rôle à venir des mécanismes centralisés de compensation («clearing») ? Les risques systémiques nés du fonctionnement du système de paiements et de règlements sont-ils renforcés ou réduits par la décentralisation ? Les enjeux sont, ici, cruciaux. Sans prétendre répondre à ces questions, on

peut faire remarquer que la décentralisation accrue des règlements (et de l'information associée) nécessitera quand même -ne serait-ce que parce que les banques ou les entreprises ne pourront pas se solder entre elles seules- des moments et des procédures pour centraliser certaines informations et pratiquer le *clearing*.

Les technologies bancaires et financières relèvent inévitablement d'une logique de concurrence-coopération. L'interbancaire des cartes de paiement est un atout du système bancaire français dans le champ de la concurrence internationale. Il lui faudra résister aux jalousies et aux assauts juridiques, encouragés pour ces derniers par une interprétation stricte du droit européen de la concurrence. Pour éviter que les démarches coopératives soient accusées de tourner au cartel, il faut que leurs objectifs et les moyens employés soient affichés avec plus de clarté.

Les stratégies bancaires en matière de technologies

Exprimées en valeur, les dépenses informatiques des banques françaises ont crû rapidement au cours des cinq dernières années. Selon les réseaux et les établissements, elles représentent de 5 à 10 % du produit net bancaire, chiffres comparables à ceux constatés pour les banques étrangères les plus performantes. Le raisonnement sur les dépenses en valeur est d'ailleurs trompeur, parce qu'il masque des effets-prix susceptibles de jouer dans les deux sens sur l'équipement informatique : prix élevés sur les équipements intégrant les technologies les plus récentes, rabais sur d'autres équipements plus traditionnels. Pour beaucoup de réseaux, les dépenses informatiques progressent, mais à un rythme qui se ralentit. Ainsi, les dépenses informatiques bancaires ont-elles augmenté de 12 % de 1989 à 1990, mais de 9 % de 1990 à 1991. Cela tient à la fois à la réalisation d'équipements en place pour quelques années, aux investissements déjà effectués pour permettre une meilleure identification et gestion des risques et conforter l'ensemble des procédures de back-office, mais aussi aux pressions sur les marges bancaires. Dans certains cas, le provisionnement des risques domestiques est venu mordre significativement sur le budget informatique, et il faudra attendre qu'il se ralentisse pour que le «plateau» atteint laisse la place à une nouvelle phase d'expansion.

L'équipement informatique autorise des gains de productivité dont le système bancaire français, globalement parlant, a encore besoin. Dans les années 70 et au début des années 80, de nombreuses banques françaises ont affiché des rentabilités financières élevées (au regard des comparaisons internationales) non pas grâce à des marges unitaires spécialement favorables, mais à cause d'un important effet de levier dû lui-même à une sous-capitalisation fréquente. Avec le ratio Cooke, l'effet de levier est plafonné, et il faut moduler la marge unitaire. Les investissements informa-

tiques et la politique quantitative de l'emploi doivent être interprétés à la lumière de ces nouvelles exigences, auxquelles est confronté un système bancaire qui n'a pas encore complètement « digéré » les implications de la « course aux guichets » de la fin des années 60 et du début des années 70.

Les nouvelles technologies bancaires ont des effets opposés sur la relation de clientèle. D'un côté, elles facilitent la décentralisation et les opérations à distance. De l'autre, elles permettent une meilleure connaissance et un meilleur suivi de la clientèle. Par exemple, toute stratégie bancaire commerciale efficace axée autour du couple produits-marchés doit s'appuyer sur une segmentation fine, allant bien au-delà de la trilogie habituelle marché de gros - marché intermédiaire - marché de détail et rendue possible par des moyens informatiques suffisants.

En même temps, l'informatique rapproche et éloigne de la clientèle. Un des défis auxquels sont confrontées les banques en France, comme à l'étranger, est le suivant : comment maintenir et renouer le contact avec une clientèle rendue plus distante et plus autonome (vis-à-vis des banquiers) grâce aux nouvelles technologies ? On touche ici du doigt certains aspects d'une question plus vaste, celle concernant l'avenir des services de proximité. Clairement, ladite proximité doit être entendue dans un sens très large, puisqu'il s'agit à la fois de proximité géographique, commerciale, technologique...

422

Parmi les choix technologiques cruciaux, relevant à la fois de décisions individuelles et d'accords collectifs, figurent la place de l'échange de données informatisées (EDI) et le rôle de l'image-chèque.

L'EDI a déjà démarré en France comme dans d'autres pays développés. Parmi ses différentes conséquences possibles, certains y voient un risque de relations directes entre les agents non financiers (spécialement les entreprises) ayant pour effet de court-circuiter les établissements de crédit. La seconde moitié des années 90 va-t-elle se traduire par une désintermédiation technologique, comme la seconde moitié des années 80 a été, en France, caractérisée par une désintermédiation des financements ? Le risque paraît aujourd'hui largement exagéré. Car le système bancaire et financier va continuer à être la plaque tournante des paiements et règlements. Même à supposer -ce qui n'est pas prouvé- que son rôle direct diminue dans ce domaine du fait de l'EDI, son rôle indirect de garant de l'ensemble des transactions et des informations échangées pourrait croître au lieu de se réduire (de la même façon que la désintermédiation d'une partie des financements n'a pas réduit, contrairement à ce qu'elles craignaient, le rôle des banques, mais l'a modifié).

Quant à l'image-chèque, son extension au-delà des expériences locales déjà mises en place paraît inévitable. La résistance due à la perte de justification des jours de valeur cédera d'autant plus facilement que la

tarification de l'ensemble des prestations liées à la gestion des moyens de paiement interviendra tôt ou tard. La question de l'image-chèque ne doit donc pas être isolée d'un ensemble plus large, concernant la tarification de l'ensemble des services, les «contreparties» nécessaires pour la clientèle (dont l'abandon des jours de valeur) et la disparition des formules de péréquation au cœur des comptes d'exploitation des banques françaises pendant trop longtemps.

Des institutions en pleine mutation

Une diversification optimale à trouver

Au cours des dernières années, les banques se sont efforcées de se recentrer sur un nombre limité de métiers tout en se lançant dans de nouvelles activités, souvent pour réaliser soit des économies de gamme soit des économies d'échelle. Le recentrage ou «*back to basis*» s'est particulièrement manifesté dans sa dimension géographique : les banques américaines ont réduit leur présence internationale, les banques japonaises sont devenues des concurrentes moins pressantes et les grandes banques européennes à quelques exceptions notables près ont été moins ambitieuses que prévu dans la conquête des marchés voisins. Les problèmes urgents sur le marché domestique ont contraint les banques à renoncer à une diversification internationale plus poussée que tout le monde anticipait avec l'ouverture des frontières. La nécessité de consolider sa position auprès de sa propre clientèle alors que les attaques de l'étranger étaient annoncées de toute part, a certainement joué un rôle. Par ailleurs, le coût d'acquisition d'une nouvelle clientèle s'est accru, incitant les banques à réduire leurs ambitions. Enfin les échecs de nombreuses banques sur des marchés étrangers a amené certaines à reconsidérer leur stratégie de diversification. Moins frappant, le recentrage a également été réel au niveau des métiers exercés. Suivant le modèle de Bankers Trust, qui avait abandonné le marché des particuliers aux Etats-Unis dans les années 70, quelques banques se retiraient du marché des grandes entreprises, ou des activités de marché et dans quelques cas décidaient de faire sous-traiter certaines fonctions.

Parallèlement à ce recentrage, ces mêmes institutions se lançaient dans de nouvelles activités afin de pouvoir réaliser des économies d'échelle, des économies de gamme ou mettre à profit les innovations financières.

Certaines banques ayant acquis un savoir-faire important pour traiter les opérations (par exemple de compensation, de conservation des titres, cartes de crédit) de leurs clients ont commencé à vendre ce savoir-faire de manière proactive à leurs concurrents, l'augmentation des volumes traités permettant de rentabiliser plus rapidement les investissements réalisés

mais également de poursuivre l'effort d'investissement. Mais ce qui reste sans doute le phénomène le plus nouveau, c'est la recherche d'économies de gamme. L'accélération du succès de la bancassurance est à cet égard exemplaire. En élargissant leur offre de produits financiers et en y incluant des produits d'assurance vie et dommages, les banques ont réussi en exploitant mieux leurs fichiers client à répondre aux besoins non satisfaits en matière de prix ou de méthode de distribution d'une partie importante de la clientèle des compagnies d'assurance.

La bancassurance n'est-elle qu'une diversification apparente et ne constitue-t-elle en réalité qu'une intégration de services financiers ? Si la stratégie de diversification des métiers est restée exceptionnelle, les banques conservent néanmoins aujourd'hui des portefeuilles d'activités très, voire trop diversifiés dans certaines dimensions et pas assez dans d'autres pour affronter la fin de la décennie.

Elles restent très diversifiées puisque nombre d'entre elles continuent à servir des clientèles très différentes (masse de particuliers et particuliers haut de gamme, PME et multinationales, institutionnels et Etats, etc.), en leur offrant une gamme de services souvent très étendue (dépôts, investissements, crédits, fonds propres, etc.), en jouant des rôles variés (intermédiaires ou contrepartie) dans des zones géographiques différentes et en assumant enfin à la fois des fonctions de fabricant, d'industriel et de distributeur. La combinaison de toutes ces dimensions explique la variété des banques. Cette variété ne cesse d'ailleurs de s'accroître au fur et à mesure qu'elles se recentrent sur quelques métiers et que l'éclatement des fonctions pour exercer chacun de ces métiers devient possible. C'est ainsi que certaines banques devront réduire le nombre de segments de clientèle mais augmenter le nombre de canaux de distribution pour servir les segments retenus. Si, pour le marché des particuliers, le réseau d'agences a montré son efficacité, des segments non négligeables ne souhaitent-ils pas avoir recours à d'autres canaux tels que le téléphone, la force de vente dite debout etc. Le succès de First Line en Grande-Bretagne devrait inciter les banques françaises à envisager une diversification plus rapide des modes de distribution des services bancaires. Dans le domaine des participations industrielles, quelques grandes banques françaises ont acquis récemment des positions significatives alors que leurs voisines allemandes et espagnoles envisageaient de réduire les leur. La redistribution du portefeuille d'activités bancaires n'est donc pas terminée et conduira à des choix apparemment contradictoires. Ces choix devraient être guidés par la nécessité d'exercer un nombre plus limité de métiers et comportant des ensembles de risques plus homogènes. Le choix des métiers continuera de se faire d'abord sur le type de clientèle et la gamme de produits et services, mais l'importance de la distinction fabricant/distributeur devrait

s'amplifier. Quant aux ensembles de risques qui pourraient dominer ces portefeuilles on peut en distinguer trois :

- les banques dont le risque dominant est de nature industrielle c'est-à-dire celles qui seront contreparties (investisseurs en fonds propres, prêteurs)

- les banques à risque technologique c'est-à-dire celles qui seront à la pointe en terme de capacité de traitement des informations (y compris pour la gestion) et des opérations.

- les banques à risque commercial ou de marché c'est-à-dire celles qui rempliront d'abord des fonctions d'intermédiaire et de distributeur.

Le nombre plus limité de métiers et l'homogénéisation de la nature du risque requièrent une nouvelle approche de la gestion des fonds propres et entraînent un redéploiement des hommes, la mise en place de nouvelles structures.

Des fonds propres accrus mais à rentabiliser

Pour répondre aux exigences de la réglementation, les banques n'ont cessé d'accroître leurs fonds propres au cours des dernières années. Le rapport moyen de ces fonds propres au total des situations des banques françaises s'élevait à 5,3 % en 1992, contre 4,7 % en 1991, mais en même temps la rentabilité continuait de se détériorer.

En effet, la rentabilité des fonds propres de l'ensemble des banques françaises ne s'élevait qu'à 4,1% en 1992 contre 7,1% en 1991 ce qui était très inférieur au rendement des obligations d'Etat. Si l'ensemble des actionnaires des banques françaises a été ainsi pénalisé depuis plus de dix ans, il semble invraisemblable que cette situation puisse se prolonger longtemps encore. A la notion de service public ou de banque au service de l'Etat fera place de plus en plus dans les faits la «banque entreprise comme les autres», c'est-à-dire d'entreprise valorisant l'apport des actionnaires. Ceci est une évidence mais devient une question de survie lorsque la quasi-totalité des banques françaises aura été privatisée. Rentables elles pourront attirer les fonds propres nécessaires pour recouvrer les meilleures notations qui leur permettraient d'être encore plus concurrentielles et de pouvoir mieux assurer leur expansion.

Après une période où la politique des fonds propres restait relativement passive, on doit s'attendre à la mise en œuvre de politiques beaucoup plus dynamiques en terme de recherche de fonds propres, de planification et du suivi de l'utilisation des fonds propres, en particulier d'exigence de rentabilité pondérée par le risque associé à chaque métier. Les outils se mettent en place, ils sont coûteux et il est peu probable qu'ils restent inutilisés. Sinon, la sanction des marchés de capitaux serait sévère. L'émergence de nouveaux actionnaires ne répondant pas aux mêmes logiques

devrait replacer la rentabilité des fonds propres au premier rang des priorités des directions.

A la période des noyaux durs envoyant des représentants plus ou moins proches des directions bancaires en place, on peut s'attendre à voir progressivement succéder des représentants d'actionnaires très exigeants. L'internationalisation de l'actionnariat devrait contribuer à modifier le rôle des conseils d'administration. Le débat actuel sur le «*corporate governance*» ne pourrait être que les prémices de ceux beaucoup plus durs tels que l'on peut les observer dans l'industrie anglo-saxonne.

Des politiques d'emploi appelées à se modifier

Des changements qualitatifs et quantitatifs sont intervenus en matière d'emploi bancaire. Alors que le secteur bancaire avait embauché autour des années 60 et 70 beaucoup de personnel peu diplômé auquel il offrait la possibilité d'acquérir une formation/promotion, les dix dernières années ont été marquées par deux changements importants : d'une part, une stabilisation voire la diminution des effectifs globaux du secteur, d'autre part, un recrutement très sélectif avec un niveau de formation supérieure. Le développement de l'innovation financière et des marchés ont eu un effet d'entraînement dans cette modification qualitative du recrutement. Parmi les conséquences de ces évolutions qualitatives et quantitatives, une déformation de la pyramide des âges et des compétences rend les possibilités de promotions internes beaucoup plus rares.

Les difficultés auxquelles ont été confrontées les directions du personnel dans les années récentes vont devenir plus aiguës. Si notre vision d'une plus grande concentration des banques sur un nombre plus limité de métiers se confirme d'une part et que les exigences en matière de profitabilité des banques sont plus fortes d'autre part, alors on peut attendre :

- une accélération de la réduction globale des effectifs. Seront particulièrement touchés les personnels les moins qualifiés mais également ceux qui ont le moins d'aptitudes à la commercialisation des produits et des services de la banque.
- une concurrence plus forte pour recruter des commerciaux spécialisés.

Au-delà de ces modifications qualitatives et quantitatives dans les banques, les structures devraient continuer d'évoluer. Parmi les évolutions deux semblent particulièrement importantes :

La première concerne le double mouvement apparemment contradictoire de centralisation/décentralisation de certaines tâches et décisions. Si l'on observe une centralisation du développement et la mise au point d'outils d'aide à la décision pour le traitement des opérations, et le contrôle des décisions, la décentralisation des décisions est rendue possible à la fois

par le déploiement des réseaux informatiques mais aussi par la mise à disposition d'outils d'aide à cette décision.

La seconde évolution concerne la réduction du nombre de niveaux de décision, rendue nécessaire par l'accroissement du niveau de qualification moyen mais aussi la nature des activités. Cette remise en cause du nombre de niveaux hiérarchiques ne ferait que traduire les changements intervenus ces dernières années dans les banques et ne constituent pas une innovation dans la mesure où les industriels s'attaquent à cette question depuis quelque temps déjà.

Beaucoup de rapprochements à venir...

Le volume, la nature et les modes de rapprochement entre institutions continueront d'évoluer, et le rythme de ces changements sera en Europe fortement influencé par la création d'une monnaie unique.

Les rapprochements ont pris des formes différentes selon qu'elles étaient nationales ou internationales. Ce sont les acquisitions et les fusions qui ont été privilégiées dans le premier cas entraînant la disparition d'actionnariats familiaux.

Au contraire, sur le plan international, ce sont les accords de coopération qui ont été le mode privilégié. Ces accords sont souvent réalisés pour mettre en commun des moyens, répondre à des exigences de la clientèle, exigences qui peuvent concerner une amélioration d'un service existant tel l'accord IBOS visant à améliorer les délais de paiements internationaux, ou l'extension de la gamme des produits services comme les accords de distribution passés entre les banques et les compagnies d'assurance ou l'extension d'un réseau international. Les alliances et «joint ventures» sont également les formes privilégiées de rapprochement entre banques ou entre banques et compagnies d'assurance. Ceux-ci permettent de limiter les risques d'investissement des banques, alors que leurs ressources en fonds propres sont rares et chères. Néanmoins ce renouveau des alliances (un mouvement identique avait déjà pu être observé dans les années 60 et 70) ne devrait se maintenir à long terme que dans un nombre limité de cas.

En effet, on constate que le temps passant, un déséquilibre se crée entre partenaires initiaux et que celui devenu le plus fort souhaite reprendre sa liberté... tout en ayant acquis le savoir-faire de son ou de ses partenaires. C'est ainsi que les accords entre les «building societies» et les compagnies d'assurance-vie en Angleterre ont été rompus les uns après les autres. Par contre, les acquisitions ou fusions transfrontalières devraient être initiées par les banques qui disposent de la capacité à lever des fonds propres dans de bonnes conditions. Cette multiplication des opérations transfrontalières sera largement favorisée par une amélioration des conditions d'exploitation et des risques des banques dans beaucoup de pays mais aussi par la

perspective plus rapprochée de la création d'une monnaie unique. En effet, la création de cette dernière contribuera à la redéfinition des régions au sein de l'Europe et les rapprochements sous forme de fusions (plutôt que par acquisitions) contraintes par les susceptibilités politiques locales devraient être privilégiés. Au delà des banques régionales européennes, les plus grandes institutions des différents pays ne manqueront pas d'envisager un rapprochement avec leurs homologues dans d'autres pays de l'Union Européenne. Se fera-t-il sous forme de «Caisse Centrale» regroupant quelques grandes banques de chaque pays ou sous la forme d'une fusion négociée étape par étape ou enfin sous forme de batailles boursières ? Quelles que soient les modalités, l'acquisition et la fusion regagneront en importance dans le processus de restructuration de l'industrie bancaire européenne, même si l'horizon peut paraître lointain aujourd'hui. En attendant, les banques mutuelles et/ou coopératives accumulent une expérience importante en matière de rapprochement/fusion sur chacun de leurs marchés nationaux. Elles seront bien placées pour capitaliser sur cette expérience avec leurs voisins quand elles auront terminé le processus sur le plan national.

428

Il résultera de ces rapprochements une concentration au niveau régional mais transfrontalier aussi forte que celle que l'on peut observer aujourd'hui dans de nombreux métiers bancaires (de la collecte des dépôts au conseil en matière de fusion/acquisition) où les cinq premières banques contrôlent au minimum 50 % du marché et les dix premières entre 70 % et 80 %. Cette perspective passe par beaucoup de rapprochements...

Une politique d'offre globale complétée de spécialisation

Après la période d'innovation financière très fructueuse dans les années 80, les banques ont cherché à placer les derniers nés de leurs produits ou services. Aujourd'hui elles cherchent à rationaliser cette offre en la simplifiant et en la globalisant. La simplification était devenue nécessaire car le client avait quelques difficultés à choisir dans la multitude des produits et services qui lui était offerte. De plus certains de ces produits ne correspondaient pas à une demande véritable. C'est ainsi par exemple que devant le foisonnement des produits de gestion collective, de nombreux FCP ou SICAV ont été fusionnés et que leur classification a été réaménagée afin de présenter des choix plus clairs. Cet effort de normalisation a été étendu à des domaines aussi divers que le calcul du taux effectif global des crédits à la consommation ou que certains produits dérivés.

La deuxième caractéristique de l'évolution de la politique d'offre des banques est la globalisation. Alors que les particuliers font l'objet de campagnes sur les produits, les banques modifient leur approche en offrant un ensemble de produits et services liés, répondant à la totalité des

besoins du client. L'effort de «packaging» est important : ce service global se décline en fonction de segments de clientèle. Cette approche globale du client est-elle appelée à durer ou, passé le sentiment d'être un client privilégié, le client particulier ne va-t-il pas se remettre à comparer taux et commissions ? En d'autres termes l'investissement dans la marque d'un service global est-il pour le long terme ou les produits et services bancaires n'évolueraient-ils pas de nouveau vers le produit générique de grande consommation ?

L'importance renouvelée du relationnel dans les rapports banques-entreprises, la viscosité des relations banques-particuliers, le vieillissement de la clientèle sont autant de facteurs qui conduisent à penser que l'approche globale constitue un changement durable dans la politique d'offre. Les principales menaces à cette approche pourraient venir d'acteurs faisant preuve d'une très forte capacité d'innovation ou susceptible d'acquérir des avantages durables en matière de coût ou ayant acquis un degré de sophistication très élevé pour des créneaux très étroits.

Seuls quelques spécialistes devraient continuer de s'imposer mais leur nombre devrait également se réduire dans des domaines aussi divers que les cartes de crédit et les fusions/acquisitions.

Gestion des risques individuels et des risques systémiques

429

La gestion des risques dans les banques

Sous l'effet de la montée des risques, aussi bien de contrepartie que de marché, les banques ont sensiblement amélioré leur méthode d'identification, de mesure du degré d'exposition et de maîtrise de ces risques. L'effort entrepris a des implications à la fois institutionnelles et fonctionnelles : mise en place systématique de comités de gestion actif-passif, renforcement des dispositifs de back-office, affinement des méthodes analytiques pour mesurer l'exposition au risque (par exemple, au risque de taux d'intérêt). La mise en place d'un dispositif prudentiel complet et complexe a souvent catalysé des initiatives qui, de toute façon, auraient été ou auraient dû être prises de manière décentralisée. L'accumulation des risques pays, puis ensuite des risques immobiliers suggèrent cependant que les risques de contrepartie ne peuvent être considérés comme durablement endigués. Malgré la meilleure maîtrise du risque par les banques et l'exigence croissante du contrôle prudentiel, de nouveaux dérapages sont encore possibles et de nouveaux exemples de comportements «moutonniers» à l'origine de problèmes systémiques aussi.

Chaque institution financière se trouve confrontée aux mêmes interrogations : faut-il couvrir les risques ou prendre, dans les limites autorisées par la réglementation, des positions ouvertes ? Convient-il de couvrir

chaque engagement par des moyens appropriés, ou bien suffit-il de se contenter de macro-couverture ? Dans l'utilisation des instruments dérivés (contrats à terme, options), vaut-il mieux privilégier le «sur-mesure» (les contrats de gré à gré) ou le «prêt-à-porter» (les marchés organisés) ? Chaque institution apporte sa réponse à de telles composantes tactiques ou stratégiques, en tenant compte de ses objectifs et de ses contraintes, et de son propre taux d'actualisation. Quoi qu'il en soit, il y a là des questions difficiles à éluder.

La plupart des établissements de crédit en France sont désormais confrontés aux conséquences de la baisse des taux d'intérêt et du redressement progressif de la courbe des taux. Car la réduction des taux nominaux à court terme devrait se poursuivre tout au long de l'année 1994, accompagnée d'une relative stabilité des taux longs donc d'une courbe des taux redevenue graduellement positive. Il y a là à la fois un risque et une chance pour de nombreuses banques qu'il peut être intéressant de préciser.

La décreue des taux courts a une incidence sur au moins trois composantes de la marge bancaire :

- la marge d'intermédiation. Elle dépend elle-même de la marge sur les crédits et de celle sur les dépôts. La réduction des taux d'intérêt influence la marge d'intermédiation selon les proportions respectives d'emplois et de ressources à taux fixe ou à taux variable, la proportion de ressources à taux réglementés (comme les plans d'épargne-logement, les comptes d'épargne-logement, les CODEVI et pour certains réseaux le livret A ou le livret bleu), la vitesse et l'ampleur de l'ajustement des taux réglementés aux taux de marché, l'importance des clauses de remboursement anticipé (ou de renégociation des taux) pour certains crédits, etc.

- la marge de transformation, qui dépend à la fois de la pente de la courbe des taux et de l'écart de durée entre l'actif et le passif. Dans un contexte d'une courbe des taux qui va redevenir croissante après plus de deux ans d'inversion, la tentation est grande de creuser l'écart de durée. Encore faut-il identifier et contrôler les risques encourus.

- la marge sur opérations de marché, devenue une composante importante de la marge totale vu l'essor général des activités de marché.

Si l'on peut simuler les conséquences de la baisse des taux courts et du redressement de la courbe des taux, il faut tenir compte de l'évolution de ces trois catégories de marge. Selon la position de chaque établissement de crédit, il en découle soit des règles de couverture (grâce aux instruments dérivés, aux swaps, etc.), soit l'acceptation délibérée de certains risques de marché.

La maîtrise des risques systémiques

La transformation d'un problème local en un problème global, par le jeu d'effets de dominos et de convergence des anticipations, traduit la réalité du risque systémique. Au départ, le dérapage peut avoir des origines variées, provenir aussi bien d'une rupture dans le système de paiements et règlements, de chocs sur les marchés de capitaux ou de faillites bancaires. A l'arrivée, compte tenu de la globalisation financière, les différents aspects se trouvent inévitablement mêlés.

Vu la fragilité des banques, l'interconnexion complète des marchés et des systèmes de paiement, la maîtrise des risques de système, cruciale depuis le krach d'octobre 1987, va rester au centre des préoccupations des autorités mais aussi des institutions financières.

Le traitement préventif des crises bancaires passe par le contrôle prudentiel. Outre les ratios de liquidité et de division des risques, le dispositif prudentiel concerne la couverture, par des fonds propres et quasi fonds propres adéquats, du risque de contrepartie et des risques de marché.

La prise en charge par le ratio Cooke (et son équivalent communautaire, organisé par la directive de décembre 1989) constitue un progrès indiscutable, tant il était important de tenir compte des fonds propres complémentaires («tier 2»), des engagements hors bilan et de la pondération par classe des risques de contrepartie. En France, la gestion de la contrainte créée par le ratio Cooke va favoriser l'essor de la titrisation, qui a démarré chez nous lentement. Voir dans les nouveaux ratios de fonds propres un facteur de récession ou le frein numéro un à la reprise, c'est sans doute confondre la cause et l'effet et sous-estimer la nécessité, dans ce monde instable et fragile, de rassurer les épargnants et les déposants. Ratio Cooke ou pas, les banques françaises reviennent à des critères d'ouverture de crédit plus prudents, ceux qui prévalaient avant l'essor de la désintermédiation financière, c'est-à-dire avant 1985-1986. Ce n'est pas le ratio en lui-même qui pose problème, mais plutôt la pertinence des pondérations retenues. Est-il logique de pondérer toutes les collectivités locales à 20 % ? Tous les emprunteurs privés à 100 % ? Pour limiter la prime donnée par la pondération aux financements de l'Etat (et d'organismes dans sa mouvance) et pour tenir compte du risque réel de contrepartie, il faudra rapidement établir une passerelle entre les pondérations du ratio Cooke et les notations fournies par les agences de rating. C'est indispensable, mais en même temps, pour être applicable, le système de pondérations du ratio Cooke ne pourra jamais rejoindre le détail de la notation des agences de rating.

Du côté des risques de marché (ou de position), qui désignent aussi bien le risque de taux d'intérêt, le risque de change et le risque propre sur

le portefeuille d'actions, des mesures coordonnées sont prêtes (à Bruxelles, dans le cadre communautaire) ou en cours d'adoption (la BRI à Bâle). La discussion a été spécialement difficile, pour des raisons à la fois techniques (comment mesurer l'exposition aux risques de marché ?) et de politique générale (comment éviter des distorsions de concurrence entre les différents intermédiaires financiers ?). Il était raisonnable à la fois de globaliser les différents risques de marché, et de ne pas les agréger au risque de contrepartie dans une sorte de «super ratio Cooke».

De même que la déréglementation des quantités et des taux d'intérêt ne sera pas remise en cause (elle devra même aller jusqu'à son terme en France pour les taux d'intérêt créditeurs), de même la reréglementation née du renforcement du dispositif prudentiel va se poursuivre. Cette reréglementation permet de renforcer les gains nés de la libéralisation financière, en améliorant les termes de l'arbitrage efficacité/stabilité qu'il est difficile d'éliminer complètement : les gains d'efficacité, résultant d'un meilleur fonctionnement du système bancaire grâce à l'innovation financière et à la libéralisation, s'accompagnent d'une instabilité potentielle accrue. La politique prudentielle est susceptible d'améliorer les conditions d'un tel arbitrage. Elle ne doit pas viser à être maximale (ce qui serait contraire à l'esprit même de la libéralisation et pourrait entraîner de pervers phénomènes de «surdétermination» des comportements bancaires) mais doit se vouloir optimale. La «dialectique de la réglementation», chère à l'économiste américain E. Kane et d'après laquelle les innovations financières visent souvent à contourner les réglementations et suscitent à leur tour une adaptation de ces dernières, va se poursuivre pendant les années qui viennent. Mais alors que les innovations financières «réactionnelles» des années 70 et 80 visaient à desserrer les contraintes nées de la réglementation des taux d'intérêt créditeurs, de l'encadrement du crédit (là où il s'appliquait), des réserves obligatoires (là où elles étaient élevées), les innovations financières «réactionnelles» des années 90 sont et vont être d'une façon ou d'une autre liées au dispositif prudentiel. La «dialectique de la réglementation» est inévitable, et elle rythme la dynamique de tous les systèmes bancaires et financiers. Aux pouvoirs publics de savoir en identifier et contrôler les effets afin d'éviter d'accroître la fragilité bancaire ambiante et le risque systémique.

La garantie des dépôts relève à la fois des mesures préventives et du traitement curatif des crises bancaires. Elle doit faire l'objet d'une harmonisation non seulement à l'intérieur de chaque pays (ainsi, en France, il existe d'assez grandes disparités entre les banques AFB et les réseaux extérieurs à l'AFB) mais aussi entre pays membres de l'Union Européenne. La directive européenne sur la garantie des dépôts est à cet égard trop «minimaliste», et il faudra se fixer des objectifs d'harmonisation plus ambitieux.

Les pays européens vont, au cours des années qui viennent, être confrontés à des débats considérés jusqu'à une période récente comme étant principalement américains : l'argument de la taille dans l'intervention du «prêteur en dernier ressort» (PDR) (principe du «too big to fail»), l'effet pervers engendré par des conditions d'intervention du PDR qui seraient trop assurées et trop transparentes (problème de l'«aléa de moralité»), etc. Sur ces différents points, il faut souhaiter des réponses pragmatiques plutôt que dogmatiques. Certaines incertitudes devront être levées au fur et à mesure de la progression vers l'union économique et monétaire. Le traité de Maastricht n'assigne pas de fonction de PDR à la future banque centrale européenne. En vertu du principe de subsidiarité, la gestion des crises bancaires va relever dans la phase 2 ouverte depuis janvier 1994 comme dans la phase 3, celle de la banque centrale européenne et de la monnaie unique, de solutions nationales. Ceci dit, compte tenu de l'imbrication des systèmes bancaires et financiers européens, il faut s'attendre à ce que certaines difficultés bancaires dépassent le cadre purement national et que les solutions mises en oeuvre résultent d'une coordination étroite entre les autorités prudentielles des pays membres.

Un coup de projecteur sur la stratégie des banques de taille moyenne

Les banques de taille moyenne ont été avec les sociétés de bourse les intermédiaires financiers qui ont subi les transformations les plus importantes au cours des dix dernières années. Ces changements se sont globalement traduits par un affaiblissement de leur position puisque nombre d'entre elles ont disparu par liquidation ou par absorption et que la plupart ont été acquises par de puissants groupes bancaires français et étrangers, industriels ou par des compagnies d'assurance. Alors cette catégorie de banque est-elle amenée à disparaître définitivement du paysage bancaire français ou existe-t-il pour elles une stratégie qui permette d'assurer leur pérennité ? Avant d'examiner quels sont les éléments clés de cette stratégie possible, on peut rappeler que si l'évolution de l'environnement présente de nombreuses menaces pour des institutions de taille moyenne, elle présente aussi des opportunités.

Parmi les opportunités les plus significatives, on peut relever l'exigence croissante des clients en matière de service. La banque de taille moyenne paraît bien placée pour répondre à la différenciation souhaitée par le client dans la prestation de service. De même la dissociation possible entre l'acte commercial et l'acte de production permet à une banque de taille moyenne d'avoir recours à la sous-traitance pour compléter sa gamme de produits et services et cela sans perdre la maîtrise de sa clientèle. Enfin, la baisse continue du prix des outils nécessaires au traitement de l'information

permet aux établissements moyens de ne plus devoir renoncer à être présent sur tous les produits et services nécessitant ces technologies.

Quant aux menaces telles que mondialisation, intégration des métiers, coûts de la sécurité physique et déontologique, elles sont nombreuses mais malgré celles-ci la pérennité des banques de taille moyenne pourrait être assurée si elles :

- suivent une politique dynamique de créneaux,
- valorisent les spécificités de leurs ressources,
- stabilisent leurs relations avec leur actionnaire principal.

Ces trois orientations sont différents volets de ce qui doit permettre de renforcer l'identité d'un établissement de taille moyenne. Or le renforcement de l'identité est le meilleur garant de la pérennité.

La politique dynamique de créneaux est rendue nécessaire par le constat que les banques de taille moyenne ont déjà dû au cours de la dernière décennie réduire considérablement le nombre de créneaux sur lequel elles opéraient. Elles l'ont fait souvent sous l'empire de la contrainte plutôt que par choix, contrainte due à des difficultés ou à des changements de réglementation. Cependant quelles que soient les causes, le nombre de métiers que peut exercer aujourd'hui une banque de taille de moyenne est limité. Ceci implique que son dirigeant n'a guère le droit à l'erreur et qu'en conséquence il doit manœuvrer plus rapidement en réévaluant ses créneaux à intervalles plus fréquents et plus régulièrement que ses confrères des grandes institutions.

Cette réévaluation doit comprendre quatre phases d'analyse. La première consiste à s'interroger sur la pérennité du ou des créneaux actuels, c'est-à-dire à identifier des menaces et des opportunités dans l'évolution de l'environnement réglementaire, concurrentiel, dans le comportement du client ou même en interne (nouveaux moyens disponibles ou loyauté déclinante d'une équipe).

La pérennité du créneau assurée, la seconde analyse consiste à examiner si l'avantage spécifique peut être maintenu voire renforcé. Or dans les établissements bancaires de taille moyenne, l'avantage spécifique est souvent une déclinaison de la qualité de service qui tient à la combinaison de facteurs tels que la compétence, la confiance acquise dans la durée, la qualité d'exécution, l'accès aux dirigeants etc.

La troisième analyse doit porter sur le nombre optimal de créneaux. Plus le cycle du créneau est long et moindre est la volatilité des résultats provenant de ce créneau, moins grande est la nécessité de se diversifier sur plusieurs créneaux. C'est ainsi que des établissements spécialisés dans la gestion de patrimoine ont pu et devraient pouvoir continuer d'assurer leur pérennité en n'exerçant qu'un seul métier.

Enfin, la quatrième analyse doit faire appel aux qualités de visionnaire

de l'entrepreneur-banquier, c'est-à-dire permettre d'identifier le(s) créneau(x) de demain qui peuvent être découverts soit en étendant un savoir-faire existant à une autre clientèle soit en identifiant *ex-nihilo* un nouveau créneau.

La valorisation des ressources consiste à faire honorer par les clients la valeur ajoutée spécifique qu'apporte cette catégorie de banque. Cette valorisation peut se traduire par une meilleure maîtrise des coûts mais aussi par un renforcement de la qualité du service offert et surtout par une meilleure perception de la qualité du service. Renforcement de la qualité et meilleure perception permettent des ajustements de tarification qui paraissent plus justifiés aux yeux du client. Ils ne seront toutefois réalisables que si la banque gère son capital humain d'une manière différente de celle d'une grande banque. La banque de taille moyenne attire des entrepreneurs, des associés qui pourront mettre en œuvre leur goût de l'initiative et de la gestion tout en restant très proche des préoccupations de leurs clients et en conservant la capacité d'être attentif aux cas particuliers.

Les banques de taille moyenne sont aujourd'hui rarement indépendantes et ont le plus souvent un actionnaire principal et/ou de référence. Cet adossement à un grand établissement de qualité est un atout mais qui doit trouver son *modus operandi* si l'on veut éviter que l'acquisition d'hier ne se transforme systématiquement en absorption/disparition de la banque de taille moyenne.

435

En effet pour retenir une clientèle définie, pour couvrir une zone géographique déterminée et pour conserver un savoir faire spécifique l'actionnaire de référence souhaitera maintenir l'existence de la banque de taille moyenne. Si tel est son choix, il peut alors établir une relation avec sa filiale selon un des trois modèles suivants :

- Le modèle «Investisseur Financier» se caractérise par le maintien d'une très grande autonomie des dirigeants de la filiale. Seules les grandes décisions font l'objet d'un débat avec la maison-mère qui, par ailleurs, exerce un contrôle *a posteriori*. Du point de vue des dirigeants, ils peuvent continuer d'entreprendre tout en bénéficiant d'un appui pour le refinancement si nécessaire. Le modèle devient rare car la pression des coûts amène les dirigeants de la maison mère et/ou de la filiale à envisager un minimum d'intégration.

- Le modèle «Intégration Fonctionnelle» se caractérise par des rapprochements mis en commun dans des domaines spécifiques tels que capacité de traitement, l'informatique, les produits, l'intégration dans ces différents domaines devant permettre de réaliser des économies d'échelle. Une certaine perte d'indépendance opérationnelle permet à la banque de taille moyenne de rester compétitive. Dans la mesure où son image et sa clientèle sont bien spécifiques, ce modèle semble pérenne et même

éventuellement appelé à se développer si la maîtrise des risques reste bien assurée. Dans le cas contraire, la maison-mère procédera à une absorption totale ou pourra recourir au modèle «Absorption».

-Dans le modèle «Absorption», l'actionnaire souhaite maintenir l'existence de la filiale car elle lui permet de valoriser un nom et une clientèle attachée à ce nom, mais la gestion proprement dite de la filiale se rapprochera inexorablement de celle d'une agence.

Si les différents modèles fonctionnent aujourd'hui, le premier a eu tendance à disparaître. Il faut le regretter. Car les quelques exceptions de banquiers entrepreneurs apparus ou réapparus sur la place de Paris sont un enrichissement pour la profession et l'on ne peut que souhaiter voir des établissements puissants favoriser ainsi l'émergence de «nouveaux banquiers» qui sauront mettre en œuvre une politique dynamique de créneaux et dont les clients seront prêts à honorer le talent.