

CONJONCTURE ÉTRANGÈRE

UNE CONCURRENCE EXACERBÉE DANS LE SECTEUR BANCAIRE AMÉRICAIN

SCOTT PARDEE *

La concurrence à laquelle se livrent les banques sur le marché américain est à l'heure actuelle si forte qu'elles doivent plus que jamais mettre l'accent sur la politique de tarification de leurs services. Pour quelques banques, il s'agit de construire leur rentabilité à long terme, tandis que pour d'autres il s'agit véritablement d'une question de survie.

La concurrence recouvre plusieurs dimensions. Fondamentalement, très peu de banques peuvent participer à la course aux prêts en direction des grandes entreprises américaines. La plupart des entreprises peuvent couvrir directement l'essentiel de leurs besoins de financement à court et à long terme sur les marchés de capitaux, généralement en procédant à des émissions de titres. Les entreprises, bien évidemment, entretiennent de fortes relations avec les banques, et négocient d'importantes lignes de crédit. Cependant, les relations reposent de plus en plus sur des services générateurs de commissions et moins sur l'extension du crédit. En fait, puisque les lignes de crédits ne sont pas utilisées fréquemment, la banque peut gagner davantage sur la commission d'ouverture d'une ligne plutôt que sur un quelconque intérêt facturé sur les prêts, une fois la ligne utilisée. Les banques mettent également l'accent sur leur capacité à gérer la paie du personnel ou à effectuer des versements au moyen du système national de compensation en vue d'aider les entreprises à contrôler leurs risques de taux d'intérêt et de change, ainsi que généralement à gérer leurs positions de trésorerie et d'investissement. A chaque fois, la banque doit investir suffisamment en personnel qualifié, systèmes informatiques, logiciels actualisés, et en expertise commerciale afin de fournir le produit ou le service, tout en maîtrisant ses coûts et ainsi faire face à la concurrence.

Beaucoup de banques américaines se sont concentrées sur les entreprises de moyenne taille qui ne disposent pas d'une cote de crédit

305

* Conseiller principal auprès de *Yamaïchi International (USA), Inc.*

suffisamment importante pour emprunter massivement sur les marchés de capitaux. Même sur ce créneau, les banques se sont vues contraintes par la concurrence à développer un grand éventail de techniques afin de créer de nouveaux instruments — appelés titrisation. Cette technique permet à une entreprise d'utiliser ses actifs comme collatéral pour des titres négociés, ou alors les effets à recevoir d'une entreprise peuvent être mis sur le marché monétaire avec l'aval de la banque. Celle-ci agit en tant qu'intermédiaire entre le marché des capitaux et l'emprunteur, plutôt qu'à titre d'unique fournisseur de crédit. Les écarts de taux d'intérêt sont l'élément essentiel à la structure de prix, mais la marge de la banque reflète davantage sa capacité à créer et à commercialiser le titre que sa capacité à prendre un risque.

Depuis les années 30, les banques américaines n'ont pas été en mesure de prendre des participations directes dans les entreprises, mais elles continuent néanmoins à jouer un rôle important dans les prêts consentis aux petites entreprises ou aux nouvelles sociétés. L'immobilier commercial reste la partie principale de leur activité de financement. Elles sont très engagées dans le financement personnel par le biais de prêts à la consommation et au logement, y compris au travers des cartes de crédit. Pour plusieurs de ces prestations, la banque doit prendre en charge le risque de faillite d'une petite entreprise ou l'incapacité de remboursement d'un prêt à la consommation et ces risques sont compris dans les marges prises sur les taux d'intérêt facturés à l'emprunteur.

Par ailleurs, la volonté des banques de consentir du crédit aux petites entreprises et en faveur de la consommation, ainsi que les conditions appliquées pour ces prêts, sont des sujets politiquement très sensibles non seulement au niveau des autorités locales et des différents états américains, mais également sur le plan national. Le Congrès a promulgué une loi conférant à la Fed le contrôle de l'activité des banques dans les prêts à la consommation, ainsi que de leur politique tarifaire. La Fed est bien évidemment sensible à la nécessité pour les banques de rester rentables. Néanmoins, les programmes initiés par le gouvernement forcent les banques à prêter à des clients représentant un risque plus élevé que celui qu'elles auraient autrement encouru. Bien que poursuivant des buts nobles, les leaders politiques, qui font mettre en application de telles mesures, considèrent que les bénéfices engrangés par les banques leur permettent de fournir des services à la communauté sans pour cela mettre en jeu leur propre équilibre. Les banques, bien évidemment, reconnaissent que le fait d'entretenir de bonnes relations avec la société est un facteur positif pour attirer la clientèle et acceptent ces mesures comme un moyen utile à la constitution de leur fonds de commerce. Cependant, dès lors qu'elles consentent des prêts à plus haut risque, avec des possibilités de pertes importantes, il faut que les autres produits qu'elles proposent soient plus rentables.

A l'heure actuelle, beaucoup de produits bancaires sont des innovations qui, en cas de réussite, peuvent s'avérer extrêmement rentables. Malheureusement, la banque novatrice ne peut pas breveter ces nouveaux produits afin de se protéger de la concurrence durant quelques années. En quelques mois, la concurrence est à même d'emboîter le pas ou de proposer un produit encore meilleur. Par conséquent, les banques se doivent d'être en constante innovation ou, au moins, de suivre les autres. Souvent les innovations requièrent d'importants investissements d'équipement, comme c'est le cas pour les distributeurs automatiques. De même, quelques produits bancaires comportent des risques imprévus, notamment les produits conceptuels, tels que les produits financiers dérivés. Ces derniers reposent sur des modèles mathématiques d'une grande complexité et sur des simulations informatiques qui s'adaptent très bien à la situation économique existante au moment du lancement du produit, mais qui accompagnent mal l'évolution future des marchés financiers. Chaque banque doit développer des procédures de contrôle des risques afin d'éviter qu'une erreur, non prévue, l'entraîne vers d'importantes difficultés.

Une autre possibilité est de se focaliser sur un nombre limité de produits bancaires, qui sont essentiellement des activités liées au marché des matières premières et denrées. Le but recherché est de réduire suffisamment les coûts afin de gagner une part importante de marché. Lorsqu'une banque investit 100 millions de dollars pour développer un système de compensation, elle a tout intérêt à faire tourner son système en augmentant les opérations afin de mieux rentabiliser son investissement initial. Par ailleurs, si le volume atteint est suffisant, elle peut se permettre de réduire ses commissions et mettre ainsi à l'écart les concurrents n'ayant pas fait un tel investissement au départ. Un grand nombre des fusions importantes qui ont eu lieu ces dernières années dans le secteur bancaire ont été le fruit de cette motivation à réaliser des économies d'échelle et des réductions de coûts.

Il s'agit là d'un problème classique en économie, à savoir la différence entre coût moyen et coût marginal. La compensation d'un chèque peut sembler une opération qui n'entraîne pratiquement aucun coût, mais la banque cherche à amortir ses coûts d'exploitation et d'investissement. Par conséquent, elle exigera que le déposant ait un solde minimum sur son compte en lui apportant des actifs d'exploitation, ou bien qu'il paie une commission sur la transaction. Ces dernières années, les banques américaines ont cherché à augmenter l'éventail des transactions sur lesquelles elles facturent des commissions. Dans certains cas, les commissions fixes sont suffisamment élevées pour décourager les clients à se lancer sur certains types de transactions très coûteuses et ainsi les inciter à garder un solde minimum plus élevé.

Ces politiques provoquent, bien évidemment, beaucoup de frictions avec les clients et sont limitées, sinon par les autorités, au moins par la concurrence. Au milieu des années 50, lorsque les autorités américaines ont imposé des plafonds de taux d'intérêt, les banques offraient des appareils ménagers aux clients qui ouvraient de nouveaux comptes ; une forme de concurrence qui ne s'attaquait pas aux prix. A l'heure actuelle, les banques sont en concurrence sur les taux d'intérêt qu'elles accordent aux déposants, ou sur les commissions qu'elles facturent pour des transactions spécifiques.

Les banques ont sophistiqué leurs techniques comptables pour pouvoir affecter les coûts entre les différents produits, et la plupart d'entre elles ont une très bonne idée de la manière d'effectuer la tarification de leurs services. En théorie, chaque produit, pris individuellement, doit être rentable pour la banque mais, dans la pratique, quelques produits sont plus rentables que d'autres et certains entraînent même des pertes. La clé consiste à faire suffisamment de profit sur certains produits afin de pouvoir continuer à proposer des produits moins rentables qui sont dans la lignée de la stratégie à long terme.

Les banques américaines se plaignent que leurs homologues étrangères aux Etats-Unis bénéficient injustement d'une situation concurrentielle favorable. Alors que ces dernières ont pu réaliser des économies d'échelle dans leur pays d'origine, tout en étant protégées de la concurrence, elles peuvent avoir une politique commerciale très agressive sur le marché américain, sinon d'user de pratiques hostiles, afin d'acquérir des parts de marché et donc de réaliser des économies d'échelle. Ces accusations ont été portées envers les banques japonaises et ont probablement pu être justifiées à une époque, mais maintenant qu'elles traversent de sérieuses difficultés, celles-ci ont adopté une politique de repli. Malgré cela, cette question demeure primordiale pour la globalisation des services bancaires et sera sûrement amplement débattue par les banques, les organismes de contrôle et les législateurs.

Pour conclure, les banques américaines sont des sociétés dont la préoccupation est de maximiser le patrimoine des actionnaires. Elles doivent choisir comment redéployer leur capital, soit en ordinateurs ou autres systèmes qui appuient les services bancaires, soit en actifs risqués, tels que les prêts à la consommation, soit en garantissant de nouvelles émissions de titres, soit alors, comme c'est de plus en plus le cas ces dernières années, en faisant des opérations de courtage pour compte propre. Certaines banques ont décidé d'abandonner leurs services traditionnels aux particuliers et se consacrent maintenant à des activités de courtage. Les investisseurs en titres bancaires évaluent les différentes stratégies bancaires, ainsi que la rentabilité relative de chaque banque sur une stratégie donnée. De même, les autorités de régula-

tion reconnaissent que les différentes banques peuvent requérir des approches réglementaires différentes, notamment lorsqu'elles se lancent dans de nouveaux domaines de risque. Lorsqu'ils se projettent dans le futur, les banquiers mettent en avant les incertitudes qui planent et soulignent que le système bancaire sera au XXI^e siècle très différent de ce qu'il est aujourd'hui et que le terme de « banque » pourrait devenir obsolète. Malgré cela, l'argent et le crédit seront toujours des sujets importants, de même que la façon dont les intermédiaires financiers seront rémunérés pour leurs services.