

# AVANT-PROPOS

PHILIPPE WAHL \*

## Après les risques, les marges ?

Les banques françaises sont aujourd'hui confrontées à des problèmes de marges, comme elles l'avaient été auparavant, à la montée des risques-pays et des risques domestiques. En effet, elles ont dû faire face, au cours de la décennie quatre-vingt, à de très importants risques (PME et immobilier, en particulier) ayant nécessité un accroissement sensible de leurs provisions. Ainsi, les dotations nettes aux provisions et pertes sur créances irrécouvrables ont, pour les seules banques AFB, augmenté de 12,3 % en moyenne annuelle sur la période 1984-1993. Si l'on scinde la période en deux, les évolutions (en moyenne annuelle) sont plus saisissantes encore, avec + 6,0 % entre 1984 et 1991, et + 37,1 % en 1992-1993.

Les banques françaises ont donc vu leur rentabilité se dégrader depuis le début des années quatre-vingt-dix. En 1992 et 1993, elles étaient en queue de peloton des pays les plus industrialisés, juste avant l'Italie et le Japon (cf. tableau ci-après sur l'évolution du ratio bénéfice net global/noyau dur des fonds propres des cinq principaux groupes bancaires) :

27

	1992 (en %)	1993 (en %)
États-Unis	15,8	16,4
Royaume-Uni	8,5	14,5
Suisse	7,8	11,1
Allemagne	8,4	9,3
France	4,3	2,2 *
Italie	3,7	2,6
Japon	2,7	1,7

\* Hors Crédit Lyonnais, ce chiffre est de 5,2 %.

Source : OCDE, 1994.

---

\* Directeur général adjoint, Compagnie bancaire.

L'année 1994 n'a pas démenti la tendance passée. Les dégradations de certaines banques françaises par les agences de notation n'ont fait que s'ajouter à celles intervenues lors des années précédentes. Il ressort nettement des analyses de ces agences que, même si l'immobilier pèse encore d'un poids indéniable sur le bilan des banques françaises, celles-ci souffrent avant tout d'une faiblesse structurelle de leurs marges.

La chronique des dix dernières années est, à cet égard, éloquente (banques AFB, activité métropolitaine, en %) :

	1984	1986	1988	1990	1991	1992	1993	1994 <sup>e</sup>
Marge clientèle	6,61	6,66	6,18	6,11	5,86	6,02	5,86	5,00
Marge globale d'intermédiation	2,59	2,50	2,12	1,80	1,63	1,48	1,40	1,30

e : estimation.

Source : Commission bancaire, 1994.

### *Une rentabilité insuffisante des banques françaises*

L'industrie bancaire française a aujourd'hui une rentabilité insuffisante, conséquence de marges laminées, qui résultent elles-mêmes de tarifications non optimales. Force est de constater que les établissements de crédit, en se fixant comme objectif prioritaire de capter la clientèle la plus vaste possible, mènent une politique d'une rationalité économique fragile. En effet, une telle « course à la part de marché » n'est rendue possible que parce que sont à l'œuvre des politiques de prix très agressives. Celles-ci se traduisent par une surenchère à la baisse sur les taux d'intérêt débiteurs, qui conduit nombre d'établissements prêteurs à proposer des financements à des taux inférieurs aux taux des produits sans risque (emprunts d'État).

Une première justification est tirée de comportements d'imitation visant à répondre à la concurrence : elle permet à chacun d'écarter sa propre responsabilité. La seconde justification donnée est que les pertes enregistrées sur les crédits accordés sont subventionnées par les gains perçus sur d'autres prestations. Ce phénomène est qualifié de « péréquation latérale ». Ainsi, en accordant des prêts immobiliers, à des conditions sous-tarifées mais sur des supports qu'elles considèrent comme des produits d'appel, les banques espèrent pouvoir capter une clientèle qu'elles pourront ensuite fidéliser en fournissant d'autres prestations. La sur-tarifcation qu'elles pratiquent sur ces dernières suffirait alors, selon elles, à compenser les pertes enregistrées par ailleurs.

Il existe un deuxième type de péréquation, dite « temporelle », qui repose sur le même principe de subvention, mais dans lequel intervient

un facteur temps. Elle est à l'œuvre lorsque, par exemple, un établissement accorde à perte un prêt immobilier d'une durée de quinze ans, avec l'espoir de se « refaire » plus tard. Elle implique donc que les « sacrifices » consentis aujourd'hui de façon certaine sur un produit ou service seront compensés par des gains futurs et incertains sur d'autres produits ou services.

Le fait que les « sacrifices » n'apparaissent pas tout de suite, mais puissent être décalés dans le temps, peut accroître la « myopie » des banques quant aux conséquences de la péréquation sur leur rentabilité globale. De plus, la mobilité croissante des clients, susceptibles de changer promptement d'établissement pour bénéficier de meilleures conditions tarifaires, rend encore plus hypothétiques les gains futurs escomptés.

### *Un débat nourri autour des problèmes de tarification*

La péréquation mal maîtrisée, comme la sous-tarification, qui se manifestent par une chute inquiétante de la rentabilité, sont donc des maux sérieux dont souffre l'industrie bancaire française. C'est pour approfondir la connaissance sur ces derniers, et pour confronter les points de vue, que ce dossier a été bâti. Il s'articule autour de deux principaux axes : d'une part, une approche générale mais plurielle de la tarification (le système français et ses homologues étrangers, la théorie économique et la pratique bancaire, les différents services bancaires), d'autre part, une réflexion sur les remèdes possibles aux difficultés actuelles.

29

Au terme d'une comparaison internationale fournie, D. Négjar et D. Carrel Billiard (Directeur associé et Consultant, McKinsey) affirment que les contraintes particulières du système français — non-rémunération des dépôts à vue et gratuité des chèques, en particulier — expliquent dans une large mesure les pratiques commerciales (course à la clientèle, guerre des prix) et tarifaires (menant aux péréquations) des banques. De ces contraintes découlent des marges d'intérêt trop faibles et des commissions insuffisantes, qui constituent certaines des raisons de la faible rentabilité des établissements français. Les auteurs estiment donc nécessaire que les entreprises, pour retrouver une plus forte rentabilité et une meilleure position concurrentielle, tiennent mieux compte de l'équilibre entre l'offre et la demande de services bancaires.

P.-A. Chiappori (Directeur de recherche, CNRS) comme J.-C. Rochet (Professeur, Université de Toulouse) rapprochent théorie et pratiques bancaires. Après avoir rappelé la nécessité de raisonner en termes de coût marginal (et non en coût moyen) lorsqu'il est question de tarification, P.-A. Chiappori insiste sur le fait que la tarification des chèques a sa logique propre et n'est pas indéfectiblement liée à la rémunération des

dépôts à vue. Il rappelle que des distorsions structurelles pèsent sur ces dépôts à vue (interdiction de rémunération), que la tarification n'est qu'un des moyens de la concurrence entre établissements, et que les dépenses d'infrastructure et les subventions croisées constituent deux autres de ces moyens.

Dans un premier article, J.-C. Rochet procède à une revue de la littérature récente concernant les sources d'inefficacité du système bancaire français. En particulier, il identifie la nature des services bancaires donnant lieu à tarification et s'interroge sur la raison d'être de la réglementation en ce domaine. Constatant le repli récent des banques sur des activités spécifiques, il laisse ouverte la question de l'avenir de l'industrie bancaire, à mi-chemin entre l'« éclatement » et une simple « recomposition ». L'auteur consacre son second article à l'analyse économique de l'interbancaire, en s'appuyant sur l'expérience française du GIE Carte bancaire. Il analyse dans le détail le problème de la tarification des paiements par carte et conclut à la nécessité, pour les établissements français, d'élaborer une position commune à faire valoir auprès des autorités européennes. A ce titre, il soumet deux propositions de réformes, l'une sur la tarification même des paiements par carte, l'autre tendant à définir une « charte de l'interbancaire ».

30

Concernant la tarification des différents services bancaires, les auteurs font tous le constat que les banques ne cessent de pratiquer la péréquation. L. Jacolin et O. Paquier (rapporteurs du groupe de travail sur « le risque de crédit », CNC) rappellent que l'asymétrie d'information, des effets d'aléa moral et l'existence de coûts de collecte de l'information expliquent la prise de risque par tout établissement octroyeur de crédits. La tarification constitue la rémunération du risque, mais elle ne constitue qu'une des modalités de la gestion de celui-ci — parmi lesquelles on trouve également la mise en place de relations de long terme avec la clientèle ou la prise de garanties. Or, la concurrence accrue entre banques aboutit, parce que celles-ci ne disposent pas d'outils permettant une évaluation parfaite du risque, à une sous-tarification de ce dernier. Aussi la nécessité d'une tarification « réelle » se fait-elle de plus en plus pressante.

H. Vogel (Membre du Directoire, CENCEP) s'attache, pour sa part, à déterminer les principes directeurs de la tarification des produits d'épargne, en s'appuyant sur l'expérience du réseau des Caisses d'épargne. Il souligne le lien qu'il y a entre les prix des prestations rendues et les différents métiers qu'exercent ces établissements, qui sont déterminés par la structure de l'épargne collectée. Ainsi, il établit une distinction entre les métiers de gestionnaire, en charge des produits bancaires « classiques », de mandataire pour les OPCVM et produits d'assurance-vie, et de dépositaire pour les titres détenus directement par les épargnants.

Prolongeant le propos du gouverneur de la Banque de France dans sa recommandation du 18 juillet 1995, B. Ledoux (Directeur des Etudes, AFB) fournit des éléments d'analyse sur l'absence de tarification des crédits à un coût « juste » (somme du coût de chacune de leurs composantes) et le fonctionnement non optimal de la régulation du marché bancaire par la concurrence. Il conclut, comme les autres contributeurs à ce dossier, au dysfonctionnement structurel du système bancaire français et fait de la création d'un marché du crédit sans distorsion de concurrence une condition *sine qua non* au rétablissement de la rentabilité de cette industrie.

M. Castel (Chef du Secrétariat général, CNC) procède, après un rapide historique de l'environnement bancaire et financier, à l'analyse du système des moyens de paiement français. Des caractéristiques fondamentales de ce dernier (importance des paiements scripturaux, rôle des grandes banques dans la gestion des moyens de paiement, taux de bancarisation) et de son évolution, en termes de volume, il conclut que le système français n'est pas réellement entré dans une logique économique. Sept préconisations en matière tarifaire sont donc proposées, parmi lesquelles figure la nécessité d'avoir une véritable « approche produit », et non une approche globale du client.

Y. Ullmo (Secrétaire général, CNC) reprend les principaux développements du rapport du Conseil national du crédit sur le risque (Commission Delmas-Marsalet, septembre 1995). Il insiste sur la nécessité d'étendre la réglementation de la concurrence aux établissements de crédit, mais souligne les difficultés qu'il y aurait à l'appliquer telle qu'elle existe aujourd'hui, du fait de la spécificité de l'activité bancaire. Par ailleurs, il plaide pour le renforcement de la surveillance prudentielle. Celle-ci pourrait se traduire, entre autres mesures, par le renforcement des systèmes de contrôle interne des risques, dont l'existence et le bon fonctionnement seraient eux-mêmes contrôlés par les autorités prudentielles. En conséquence, les banques seraient amenées progressivement à ne plus pouvoir octroyer de crédits à des « taux anormalement bas ».

31

### ***Par-delà des visions différentes de la tarification bancaire : la nécessité d'une rentabilité retrouvée***

Les points de vue sont naturellement divers selon que s'expriment les banques, les autorités de tutelle ou les usagers. Tous renvoient cependant à la nécessité de retrouver une rentabilité forte qui prenne appui sur les tarifications des établissements de crédit — la privatisation de nombreuses banques en 1986 et en 1993-1994 n'ayant fait qu'accroître ces impératifs de rentabilité.

L'objectif des autorités de tutelle (la Banque de France et la Commission bancaire, mais également le Trésor) est d'assurer la stabilité du système bancaire et financier (éviter tout fait de nature à entraîner un risque systémique), tout en contribuant à la plus grande efficacité possible du financement de l'économie. Leur tâche est délicate, car il leur faut réguler un système en excès d'offre, tout en ne disposant pas de la maîtrise des prix.

Cependant, la Banque centrale peut, à des fins prudentielles, tenter de peser sur la formation des prix. C'est ce qu'elle a fait lorsque le gouverneur de la Banque de France a adressé une recommandation au président de l'Association française des établissements de crédit (AFEC). Ayant rappelé « qu'il importe que les conditions de taux, qui sont appliquées à la clientèle, soient fixées par les établissements de façon à intégrer le coût de la ressource, les coûts opératoires, la couverture normale du risque ainsi qu'une rémunération minimale des fonds propres », il insiste sur la nécessité, pour les établissements octroyant des crédits, de se doter des « instruments de connaissance, de suivi et de contrôle interne indispensables à l'exercice du commerce de banque dans l'environnement concurrentiel actuel ». Enfin, il est demandé à l'AFEC de veiller à ce que ses membres informent, selon une périodicité trimestrielle, leurs conseil d'administration et commissaires aux comptes respectifs « du volume, de la nature et des conditions des concours aux particuliers et des crédits à moyen et long terme aux entreprises et professionnels nouvellement octroyés, dès lors que ceux-ci seraient assortis de taux inférieurs au taux de placement sans risque de même durée et majoré forfaitairement de 60 points de base ».

A la suite de cette recommandation, la Commission bancaire a émis une instruction, en date du 3 octobre 1995, « relative à la distribution des concours assortis d'un taux inférieur au seuil déclaratif ». Par celle-ci, les établissements de crédit sont désormais tenus de déclarer trimestriellement à la Commission bancaire l'ensemble des concours octroyés à des conditions inférieures au taux d'un placement sans risque de même durée majoré de 60 points de base. Un premier pas vient donc d'être fait pour s'attaquer à ce problème de la sous-tarification des crédits.

La tarification sera au cœur du rééquilibrage de la santé des banques en France. Les banques ne pourront se dispenser de poursuivre leurs efforts de réduction permanente des coûts et de développement de nouveaux services et concepts. La logique de fonctionnement des établissements doit donc être remise en cause afin de redresser leur rentabilité. A ce titre, la préparation de l'Union économique et monétaire et l'explosion technologique des services financiers ne font que renforcer l'urgence d'une nouvelle adaptation de notre « industrie ».