

## LES BANQUES BRITANNIQUES SUR LA SELLETTE

CHRISTOPHER JOHNSON \*

**L**a réputation des banques dans la société britannique n'est plus ce qu'elle était. Autrefois, les banquiers étaient respectés par leur clientèle et cultivaient des rapports personnels dans le souci de rendre un service quasi public à la communauté. Cette tradition fut balayée par les vents de la politique monétaire et de la déréglementation financière. Les banques perdirent tout contrôle de leurs taux d'intérêt qui fluctuèrent imprévisiblement selon les ordres du gouvernement. En même temps, la fin de l'encadrement du crédit permit une expansion foudroyante des prêts et l'introduction de nouveaux concurrents — surtout les sociétés hypothécaires — comprima les marges.

Ce qui commença bien finit mal. La récession de 1990-92, plus sévère en Grande-Bretagne qu'ailleurs, fut le moment de vérité pour les banques et leurs emprunteurs. Une journaliste, M<sup>me</sup> Cathy Gunn, cita Robert Frost : « Un banquier, c'est quelqu'un qui vous prête un parapluie quand il fait beau et vous le réclame quand il pleut. » Les taux de base montèrent à 15 %. Même si ce ne fut évidemment pas de la faute des banques, on leur reprocha de rétrécir les crédits et de majorer les écarts pour contrer les risques, accrus justement à cause de la récession. Trop souvent, les banques reprirent possession des actifs nantis, au lieu d'essayer de soutenir l'emprunteur. Dans le sauve-qui-peut ambiant, les banques assurèrent tout au moins leur propre survie.

En sortant de la récession, les banques ne réduisèrent pas toujours les taux de leurs prêts au même rythme que la chute des taux de base, alimentant ainsi leurs marges pour se provisionner contre les risques de perte. Les PME ont l'habitude de se plaindre de l'attitude des banques auprès des journalistes et de leurs députés en s'appuyant sur des exemples parfois surprenants, auxquelles les banques ne peuvent répondre en raison du secret bancaire. En 1991, il en résulta une enquête publique de la Commission des Finances de la Chambre des Communes, qui exonéra *grosso modo* les banques, non sans se pencher sur plusieurs défauts auxquels les banques furent invitées à remédier :

311

---

\* Conseiller au Royaume-Uni de l'Association pour l'Union monétaire européenne.

- les banques doivent publier les taux d'intérêt et les autres tarifs sur les relevés de compte des clients ;
- il faut des codes de bonne pratique définissant le rapport entre le client et sa banque, pour se substituer à la réglementation non existante ;
- les découverts non autorisés ne doivent pas être pénalisés par des tarifs fixes qui s'apparentent plutôt à des amendes, s'ajoutant aux taux d'intérêt déjà excessifs ;
- les augmentations de taux et tarifs doivent être annoncées à l'avance, pour permettre au client d'aller éventuellement chez une autre banque ;
- les banques doivent se mettre en garde contre le danger de cartel en ce qui concerne le niveau des taux et des tarifs, car quatre banques détiennent les trois quarts du marché des PME ;
- les banques sont tenues d'encourager la prudence chez leurs emprunteurs, au lieu de gonfler artificiellement leur bilan.

Les banques ont essayé de suivre ces conseils, aidées par la relance de l'économie et la baisse des taux de base depuis 1992. On ne connaîtra jamais plus l'explosion du crédit des années 80 qui marqua le triomphe de la déréglementation financière sur le monétarisme. Désormais, c'est aux entreprises à qui l'on reproche de ne pas emprunter davantage pour investir en équipements, maintenant que les banques ont un excédent de capital dont elles ne savent que faire.

312

Le marché bancaire domestique se divise en trois parts. D'abord, le secteur des particuliers; où les clients profitent toujours de l'exonération des tarifs, quitte à maintenir un solde positif minimum de cent livres. Le secteur PME est moins bien traité, sans exonération des tarifs, à cause de l'utilisation plus active des comptes, et le risque de faillite, logiquement plus important que chez les particuliers. Le secteur grandes entreprises est un marché tout à fait autre, où les banques se concurrencent, y compris les banques étrangères, pour offrir des crédits à des taux inférieurs dans l'espoir de capter des services plus rentables en matière de financements spécialisés.

Dans tous les secteurs du marché, les découverts à court terme ont cédé de la place aux prêts à long terme. Les découverts ont chuté de 26 % des prêts en 1984, à 12 % en 1994, et les prêts à plus de cinq ans ont évolué dans le même temps de 21 % à 46 %. Le système est devenu ainsi moins flexible, mais plus prévisible pour les banques et pour leurs emprunteurs. Mais la plupart des crédits sont toujours à taux variable, ce qui rend à la fois plus efficaces et plus déroutants les effets de la politique monétaire. Les banques ont du mal à couvrir les risques de crédits à taux fixes, même sur le marché des produits dérivés.

Le court-termisme est en recul chez les banques, mais la tarification des découverts reste controversée. L'écart entre le coût de l'argent et le taux des découverts est environ de 10 % s'ils sont autorisés et de 20 %

s'ils ne le sont pas, et il y a des tarifs fixes en plus. Les écarts sont également élevés pour les crédits à la consommation et pour les cartes bancaires, mais minimales (environ 1 %) pour les hypothèques, où les sociétés hypothécaires gardent une part de marché dominante. Les écarts pour les PME se regroupent pour la plupart entre 2 % et 3 %, mais avec des cas bien supérieurs, tandis que pour les grandes entreprises, ils se mesurent en points de base (un point de base = 0,01 %). Le calcul exact des taux en fonction des risques, toujours aléatoire étant donné l'asymétrie du renseignement, est faussé par le degré très variable de concurrence dans chaque segment du marché.

Les marges financières des grandes banques sont tombées pendant la décennie précédente, de 6,9 % à 4,1 % ; mais le rythme de descente se ralentit sensiblement pendant les années 90, juste pendant la période de chute rapide des taux de base, de 15 % en 1990 à 5 % en 1993. Les banques ont voulu surtout se protéger des erreurs de sous-estimation des risques dont elles furent coupables pendant la dernière relance économique. Les banques ont trouvé moyen de compenser l'érosion des marges en augmentant leurs bénéfices non financiers, c'est-à-dire les bénéfices provenant de sources autres que les revenus nets d'intérêts : commissions, tarifs fixes, honoraires, etc. Les produits non financiers sont passés de 43 % des produits financiers en 1980, à 80 % en 1993 — une progression plus forte que dans les autres pays européens — mais est tombé à 75 % en 1994 face à la pression de la clientèle.

313

La tendance des marges à la baisse provient du déclin inéluctable de la part des dépôts à vue non rémunérés dans le passif des bilans, de 28 % en 1980 à 10 % en 1994. La valeur de ces comptes, qui varie selon les taux de l'argent sur le marché, s'appelle l'effet dotation (*endowment effect*). Pour financer la croissance du crédit, les banques ont attiré une grande masse de dépôts d'épargne, avec toute une gamme de taux d'intérêt selon les caractéristiques du compte — échéance, montant, préavis, liquidité, etc. Là aussi, les banques entrent en concurrence avec les sociétés hypothécaires, qui par contre, ouvrent des guichets automatiques et proposent des chéquiers. Il y a cinq ans, les marges des sociétés hypothécaires étaient nettement inférieures à celles des banques — 1,5 % contre 4,1 % — mais il y a eu une certaine convergence depuis ; les marges des sociétés hypothécaires sont passées à 2,3 % en 1994, contre 3,6 % pour les banques.

La part du compte courant à vue non rémunéré a été progressivement érodée par une floraison de comptes de dépôt rémunérés à des taux en dessous du marché, quelquefois quasi symboliques, offrant les mêmes avantages que les comptes non rémunérés, mais exigeant des contreparties en retour, par exemple un solde minimum de 1 000 livres au lieu de 100 livres. L'invention incessante de nouveaux produits sur le marché

des dépôts a deux inconvénients : le client est perdu devant un raz de marée de publicité et il se sent lésé chaque fois qu'apparaît un nouveau produit plus avantageux que celui qu'il vient d'acheter. A défaut de conseils objectifs de la part des banques, les journaux publient des tableaux de chiffres et guident les choix.

Le dépôt à vue non rémunéré garde ses partisans, même parmi les analystes économiques. Il se base sur un marché très simple : le client n'exige pas de recevoir des intérêts et la banque ne lui impose aucun tarif pour les services de transaction d'argent qu'il reçoit. On évite une facturation ennuyeuse et le client ne paie aucun impôt au fisc. Mais dans chaque cas particulier, il n'existe pas de rapport entre les deux parties du marché. Ceux qui utilisent leurs comptes à outrance en gardant le solde juste au-delà de 100 livres sont effectivement subventionnés par les autres déposants. Les subventions croisées ne sont pas forcément néfastes, si elles permettent la vente de plusieurs produits au même client. Elles font partie intégrante de la « relationship banking », tandis que la pratique qui consiste à tarifier chaque produit indépendamment relève plutôt de la « transaction banking ».

Les banques se plaignent constamment du coût de leurs opérations dans le domaine de la transmission de fonds, qui se multiplie au fur et à mesure que la fraude avance. En Grande-Bretagne, on l'estime à 4,5 milliards de livres, à peu près la moitié des bénéfices des banques avant impôt. Une partie de cette dépense est récupérée par les tarifs sur les chèques et les autres transferts de fonds reçus des entreprises et des particuliers qui n'observent pas les soldes minimum pour profiter de la franchise bancaire (*free banking*). Même si elles imposaient des tarifs partout, les banques ne seraient pas sûres de s'y retrouver. Elles seraient obligées de payer des intérêts sur les comptes à vue et il ne serait pas facile de structurer les tarifs de manière à ne pas perdre des clients. Pourquoi pas un tarif trimestriel fixe, avec un prix bas et marginal pour chaque transaction, à l'instar de la tarification téléphonique ?

Les banques s'accordent pour prévoir la tarification généralisée et la fin de la franchise bancaire, mais personne ne veut s'avancer avant les autres. Si une banque allait de l'avant, les autres s'abstiendraient, en attendant de récupérer environ 20 % de ses clients avant de suivre son exemple. Les grandes banques n'osent pas s'entendre pour changer de système ensemble, ce qui serait considéré comme une pratique anti-concurrentielle. Devant ce dilemme, les banques prônent l'attentisme, sachant que leurs bénéfices sont satisfaisants.

Sir Nicholas Goodison, le Président de la British Bankers' Association, fit le constat de la situation dans son *Travers Lecture* en novembre 1995 : « Les clients des banques peuvent s'attendre à des services plus nombreux et de meilleure qualité à travers une très large gamme de

produits — services bancaires, SICAV et autres produits d'épargne, assurance-vie, et assurance générale. S'il y a un inconvénient, c'est la possibilité d'une tarification pour des services qui ne sont pas actuellement rentables. La subvention croisée d'un service par un autre ne peut guère durer pendant une période de concurrence acharnée, tout particulièrement si des opportunistes (*cherry-pickers*) envahissent les secteurs rentables. La seule raison pour laquelle cela n'est pas encore arrivé, c'est que personne n'a voulu se lancer le premier alors que le rendement global est actuellement suffisant. »

A défaut de pouvoir étendre l'éventail de leurs tarifs, les banques s'efforcent de réduire leurs coûts, ce qui est de toute façon nécessaire pour justifier leurs investissements informatiques. Pendant les années 80, les PME s'obstinaient à utiliser les chèques qui leur servent de support pour faire leurs comptes. Enfin en 1990, l'utilisation des chèques commença à chuter. Les transferts de fonds automatisés, surtout pour le CHAPS, sont, en valeur et en volume, dix fois plus importants que les transferts papier. L'encaisse, en revanche, retrouve une certaine popularité qui n'est pas due seulement à son utilité dans les milieux criminels. Selon les experts monétaires, la stabilité accrue des prix devrait atténuer le manque d'intérêts pour les billets de banque et encourager leur utilisation comme moyen de paiement. Les guichets automatiques continuent à augmenter, offrant aux banques, un moyen de distribution moins coûteux que les guichets traditionnels.

315

La grande question pour les banques, c'est l'avenir de leurs réseaux d'agences. Le nombre d'agences a décliné seulement de 15 500 en 1980 à 12 000 aujourd'hui, et la morosité du marché immobilier n'encourage pas les banques à accélérer le rythme des fermetures. Mais les « concurrents téléphoniques » ont démontré que leurs frais peuvent être modestes tout en étant capables d'attirer la clientèle par le téléphone plutôt que par la rencontre physique. First Direct, une filiale du groupe HSBC, est la réussite principale parmi les banques, et Direct Line, filiale de la Royal Bank of Scotland, parmi les assureurs. Maintenant les grandes sociétés hypothécaires, comme Halifax, se dotent de moyens téléphoniques de grande envergure.

La plupart des grandes sociétés hypothécaires ont l'intention de se transformer en banques, à l'instar de l'Abbey National, qui sera bientôt suivie par Halifax. Les sociétés hypothécaires ont des ratios « coûts/revenus » bien inférieurs à ceux des banques. La concurrence deviendra plus sévère dans le secteur des particuliers, mais les banques traditionnelles resteront dominantes dans le secteur PME. Seule la concurrence extérieure des banques européennes dans le cadre du marché financier unique européen est capable de faire baisser les tarifs et améliorer le niveau du service pour les PME.

La convergence transfrontalière des écarts et des tarifs par le bas a été promise par le rapport Cecchini en 1985, mais il ne s'est rien produit. Seule la monnaie unique européenne est capable de donner le coup de pouce nécessaire au grand marché bancaire en Europe. Les taux d'intérêt actuels ne sont pas comparables, en raison de la prime de risque de change qu'ils contiennent. Toutefois, quand les crédits seront exprimés en une même monnaie, partout en Europe, pourra-t-on décider quelle banque offre le produit le plus concurrentiel ? Il n'est pas surprenant que les grandes banques anglaises restent équivoques devant les perspectives du marché bancaire européen.

*Marges d'intérêts nets domestiques en Grande-Bretagne*

	1980	1990	1991	1992	1993	1994
Grandes banques	6,9	4,1	4,0	3,8	3,6	3,6
Sociétés hypothécaires		1,5	1,8	2,2	2,3	2,3
Taux de base bancaire	16,3	14,8	11,7	9,6	6,0	5,5
Produits non financiers des grandes banques en % des produits financiers	43,0	65,0	69,0	77,0	80,0	75,0

Sources : British Bankers' Association, Building Societies Commission. Docname : MIN.