

« Il faudrait renforcer la norme Trichet »

Le président du Crédit lyonnais dresse un tableau sans complaisance du paysage bancaire français. Sauf à réviser radicalement la réglementation et certains comportements, il estime que le secteur aura des difficultés à affronter la concurrence étrangère.

— *D'importantes restructurations ont été annoncées en Suisse et en Allemagne. Assisterons-nous en France à des regroupements de cette ampleur ?*

Jean Peyrelevade – Je suis assez pessimiste sur cette question. Ces regroupements seraient pourtant nécessaires en France car la banque internationale est dominée au niveau mondial par des entreprises de taille de plus en plus grande. C'est le cas aux États-Unis, aux Pays-Bas et maintenant en Allemagne et en Suisse. Si bien que dans ce contexte, la descente en deuxième division du secteur bancaire français semble prendre un caractère quasiment irréversible.

— *Pour quelles raisons êtes-vous pessimiste ?*

J. P. – Pour plusieurs raisons.

• La première, constatée tous les jours, est que la division de la profession en France en sous-ensembles de statuts différents rend un certain nombre de rapprochements très difficiles. Le Crédit agricole a un statut particulier, les Caisses d'épargne, les Banques populaires ou le Crédit mutuel également. Les alliances éventuelles entre ces groupes ou avec une banque AFB posent des problèmes qui n'ont trouvé jusqu'à présent que des solutions très partielles.

• Deuxièmement, pour fabriquer des regroupements de ce type, il faut nécessairement que certains établissements soient riches, avec des ratios Cooke élevés, afin de pouvoir compenser, lors d'une fusion, le ratio Cooke moins élevé du partenaire. Aujourd'hui, les grandes banques françaises, de manière générale, n'ont pas suffisamment de fonds propres pour jouer ce rôle.

• Enfin, comme souvent dans les petits pays, le rapprochement est toujours difficile pour des raisons de culture locale et «d'ego» des équipes dirigeantes. Or si nous ne procédons pas aux regroupements nécessaires dans les quatre ou cinq ans à venir, ces derniers se feront avec des partenaires étrangers et nous n'en serons pas les acteurs principaux mais les objets.

— *Quels sont les moyens pour remédier à cet état de choses ?*

J. P. – Si l'on oublie les considérations un peu subjectives sur les personnalités des banquiers, je ne vois pas se profiler à l'horizon les deux conditions objectives : une relative harmonisation des statuts et une meilleure rentabilité du secteur bancaire français, de façon à pouvoir accumuler des fonds propres pour ouvrir ensuite des manœuvres de rapprochement.

— *Comment le secteur bancaire pourrait-il retrouver une meilleure rentabilité ?*

J. P. – Il y a différents moyens dont beaucoup d'ailleurs ne dépendent pas des banques elles-mêmes. Il est clair que les banquiers n'ont pas le pouvoir de faire disparaître la sur-fiscalité qui pèse sur la banque française, ce qui est regrettable car elle est destructrice d'emplois. De même, ils ne peuvent agir contre les distorsions de concurrence résultant de l'utilisation privilégiée du Livret A par les Caisses d'épargne et par La Poste, deux établissements qui n'ont pas d'exigence forte de rentabilité des fonds propres.

Il y a aussi le fait, qui dépend des pouvoirs publics, que la totalité des taux de l'épargne réglementés aujourd'hui sont supérieurs aux taux de marché : un tiers de l'encours financier des ménages est rémunéré au-dessus du taux de marché. Refabriquer de l'intermédiation bancaire dans des conditions aussi anormales sur le plan économique n'est évidemment pas très facile.

— *Les banquiers peuvent-ils agir eux-mêmes ?*

J. P. – Il y a une mesure au moins qui me semble relever uniquement du secteur bancaire, mais la profession est divisée. Notre faiblesse en matière de

rentabilité ne résulte pas d'une sous-productivité, contrairement à ce qu'affirment les Anglo-Saxons mais d'un problème structurel. C'est la conséquence de toutes les distorsions évoquées auparavant : il s'agit de l'insuffisance des marges qui sont inférieures de 30 à 40 % aux marges britanniques ou américaines. Il nous est cependant impossible de corriger en amont cette situation, car un certain nombre de banquiers, n'ayant pas d'objectif strict de rendement sur fonds propres, distribuent du crédit ou recueillent de l'épargne à des conditions anti-économiques. Pourtant, la profession pourrait mettre un peu de discipline dans la distribution du crédit, avec un excellent motif prudentiel. Il faudrait améliorer et renforcer la circulaire Trichet, qui recommande de ne pas accorder de prêts à moins de 60 centimes de marge. Telle qu'elle est, elle est techniquement insuffisante.

En effet, les 60 centimes n'ont pas grande signification puisque la marge devrait dépendre du coût du risque de

la catégorie de prêt en cause. Il faudrait donc préciser cette marge catégorie par catégorie de crédit, taux fixe/taux variable, entreprises (investissement et trésorerie), particuliers (habitat et consommation). Il faudrait cas par cas mesurer statistiquement le coût du risque. Nous pourrions avoir une approche de type Raroc, afin de calculer par catégorie de crédit la marge qui permettrait de couvrir économiquement le coût du risque, les frais de gestion, la rémunération des fonds propres et, bien entendu, le refinancement, calculé au taux du marché sur la même durée.

— *Le nouveau règlement sur le contrôle interne qui entre en vigueur en octobre va dans ce sens-là ?*

J. P. - Il donne un léger espoir mais il faudrait des instructions précises à l'ensemble des commissaires aux comptes pour avancer. C'est sur ce point-là qu'il faut aussi, à mon avis, renforcer la circulaire Trichet. Elle n'a eu jusqu'à pré-

sent que peu de conséquences et les taux de dérogation augmentent. De ce point de vue, le nouveau règlement sur le contrôle interne donne éventuellement une arme à la Commission bancaire pour être un peu plus pugnace.

Si nous étions capables dans un premier temps de calculer les marges économiques par catégorie de crédits (ce qui se passe aux États-Unis et qui finira inéluctablement par arriver chez nous), la conséquence logique serait que ceux qui accorderont des crédits avec des marges inférieures, auraient l'obligation de provisionner instantanément la différence sur la totalité de la durée du crédit. Une fois de plus, je pense que cette discipline finira par s'imposer.

En attendant, le secteur bancaire continue, sur les crédits à l'habitat et aux PME, à engranger des pertes potentielles futures qui seront étalées sur la durée du crédit. Ce n'est pas une attitude très responsable et pour des raisons purement prudentielles, nous devrions résoudre ce problème le plus vite possible.

— *De qui cela relève-t-il ?*

J. P. - Pour l'essentiel, de la Commission bancaire. Elle a tous les moyens de faire avancer ce dossier mais il est clair qu'elle souhaite n'intervenir que sur fond de consensus entre les banques. Pour l'instant, les partisans des mesures que je propose sont apparemment minoritaires. Apparemment, car j'ai l'impression que la situation évolue.

— *Le Crédit lyonnais est-il déjà capable de calculer la rentabilité de chacune de ses activités ?*

J. P. - Oui, en deux ans nous avons fabriqué un instrument Raroc sur les PME. Il est aujourd'hui opérationnel et nous prévoyons de l'étendre aux professionnels en 1998. Il permet d'affiner la tarification. On reproche toujours aux banquiers de ne pas avoir de comptabilité analytique. A partir du moment où une pression serait exercée dans ce sens, cette comptabilité pourrait raisonnablement être réalisée dans un délai de deux ans par les banques qui ne l'ont pas.

— *Pensez-vous que l'euro puisse accélérer ce type de réflexion ?*

J. P. - Malheureusement, je n'en suis pas certain. C'est sur notre activité de banquier de crédit domestique que nos marges sont les plus insuffisantes et



«Refabriquer de l'intermédiation bancaire dans des conditions aussi anormales sur le plan économique n'est évidemment pas très facile.»

donc les banquiers étrangers ne nous attaqueront pas directement sur ce terrain. En revanche, avec l'euro, la concurrence risque de s'intensifier sur les autres segments de notre métier où nous gagnons encore de l'argent c'est-à-dire sur le marché financier, sur l'activité obligataire, la gestion de fortune et peut-être sur les gestions d'actifs... Si nous ne réagissons pas par les mesures précédemment évoquées – soit parce que les pouvoirs publics prendront conscience des lendemains difficiles qui se préparent, soit parce que la profession deviendra raisonnable – nous risquons de perdre de la marge sur des secteurs qui sont encore rentables aujourd'hui. Pour l'ensemble du système bancaire français, l'avenir ne me paraît pas extraordinairement positif.

— *Le gouvernement pourrait-il être sensible aux arguments des banquiers ?*

J. P. – Les banquiers n'ont jamais été très populaires. A cet égard, je ne suis pas sûr qu'il y ait beaucoup de différence entre un gouvernement de droite et un gouvernement de gauche, ils ont tous deux d'excellentes raisons de penser que les banquiers n'ont pas besoin d'être aidés. D'ailleurs, depuis dix ans, la seule mesure positive prise par les pouvoirs publics est l'abrogation du décret de 1937.

— *Les banques françaises se préparent-elles correctement à l'euro ?*

J. P. – Il ne faut pas oublier que nous sommes moins riches que nos concurrents et de ce fait, nous pouvons moins investir. Je crois que nous nous préparons correctement compte tenu de nos moyens.

— *L'euro devrait pousser à la rémunération des comptes et à la tarification des chèques ?*

J. P. – Contrairement à certains de mes confrères, je ne crois pas que l'euro entraînera un changement radical de nos conditions d'exploitation domestique en matière de tarification ou de rémunération. Il est très possible que le système français, même en euro, perdure car le pouvoir politique aura beaucoup de mal à expliquer aux Français qu'ils devront payer le vrai prix de revient des moyens de paiement. Quel est le risque ? Un déplacement des fonds car ils seront rémunérés à l'étranger ? Je n'y crois pas beaucoup, c'est une possibilité déjà ouverte aujourd'hui. Nous

Le Crédit lyonnais : chiffres 1^{er} semestre 1997

Activité			
En milliards de francs	Juin 1996	Décembre 1996	Juin 1997
Total du bilan	1 716,0	1 623,7	1 692,9
Prêts bruts à la clientèle	908,2	878,5	1 007,0
Ressources de clientèle	706,8	694,0	771,8
Fonds propres	43,9	44,4	47,4

Résultats			
En millions de francs	1 ^{er} semestre 1995	1 ^{er} semestre 1996	1 ^{er} semestre 1997
Produit net bancaire	22 145	21 452	23 358
Frais généraux et amortissements	(18 666)	(17 275)	(17 629)
Résultat brut d'exploitation	3 479	4 177	5 729
Provisions	(2 514)	(2 332)	(3 050)
Résultat courant (avant impôt et clause participative)	1 348	2 114	3 068
Résultat net	0,649	0,756	1 338
Résultat net part du groupe	0,36	0,67	0,601

Source : Crédit lyonnais.



«Contrairement à certains de mes confrères, je ne crois pas que l'euro entraînera un changement radical de nos conditions d'exploitation domestique en matière de tarification ou de rémunération.»

allons donc conserver notre «singularité» non marchande, cette situation bizarre où nous sommes soumis à une vive concurrence à l'actif de nos bilans et considérés comme un service public au passif.

— *La maîtrise des nouvelles technologies est-elle essentielle pour l'avenir du secteur bancaire ?*

J. P. – Je reste persuadé que le métier de banquier est le traitement de l'argent. Il y aura donc toujours des banquiers pour traiter les mouvements d'argent, pour des raisons à la fois de sécurité et de politique monétaire. Le problème est de savoir qui seront ceux qui, demain, auront pris le virage des nouvelles technologies : des banquiers français ou étrangers, des non-banques... ? Mais la technologie n'est jamais qu'un outil : ce qui prime c'est la

relation avec le client et ceux qui connaissent déjà le métier de l'argent ont sur ce plan-là un avantage.

La vraie question n'est pas la capacité à maîtriser les techniques, mais de combien d'argent disposons-nous pour investir ? Par notre connaissance des clients, nous avons une capacité supérieure à réorganiser notre circuit de distribution en tenant compte de ces apports technologiques.

— *Dans le contexte que vous décrivez, quels sont les atouts du Crédit lyonnais ?*

J. P. – Nous sommes en plein redressement. L'une des contreparties positives de la crise traversée par le Crédit lyonnais est que désormais le changement est considéré comme inéluctable et donc plus facilement accepté qu'ailleurs. Nous avons des points de

force : la crise a mis en évidence un attachement très fort de notre clientèle et un fonds de commerce solide.

Nous allons poursuivre notre redressement financier qui devrait nécessairement se traduire par un dynamisme commercial accru, sans sacrifier nos marges, qui actuellement ne baissent plus.

Nous sommes relativement avancés sur un certain nombre de sujets. Nous aurons d'ici à la fin de l'année un instrument de Raroc sur les professionnels comme celui que nous avons déjà sur les PME. Toutes les méthodes d'approche commerciale aussi bien sur les particuliers, les PME ou les professionnels ont été reformées et la segmentation des clientèles se sophistique. Enfin le système d'information de banque de particuliers sera totalement transformé d'ici quatre à cinq ans. Nous essayons de nous moderniser aussi vite que possible, ce qui me rend confiant sur notre devenir relatif à l'intérieur du système bancaire français. Il nous manque - encore un peu plus qu'aux autres - des moyens financiers, problème dont nous allons nous occuper dans les deux ans à venir, et notre programme consiste à augmenter assez vite notre ratio Cooke par notre propres moyens.

Par une ouverture partielle du capital ?

J.P. - «Par nos propres moyens» implique éventuellement aussi par des opérations de marché mais pas en demandant à l'État de nous recapitaliser. Je ne pense pas qu'il soit dans l'intérêt de cette maison d'aborder le problème des alliances éventuelles étant encore dans une position de relative faiblesse. Avant d'y songer, je souhaite donc que nous ayons amélioré considérablement notre ratio Cooke (minimum 6 % pour le Tier 1), notre rendement sur fonds propres (10 %), et prouvé vis-à-vis de l'ensemble de la communauté bancaire que nous sommes une banque correctement gérée et rentable.

C'est donc une question que nous nous poserons vraisemblablement pour le début du prochain millénaire, au mieux à partir de 1999. Nous regarderons comment le paysage évolue d'ici là.

Le fait de céder des filiales à l'étranger n'est-il pas gênant pour une banque à vocation internationale ?

J.P. - Non, car les actifs cédés n'étaient pas stratégiques, et - c'est une bonne surprise - le fait d'être restés maîtres du rythme des cessions nous a permis de mieux vendre que prévu. Jusqu'à

présent, toutes les ventes du Crédit lyonnais se sont traduites par des plus-values. Cela ne signifie pas pour autant que nous n'ayons pas encore des problèmes à résoudre. Au début de l'année, j'étais trop pessimiste dans mon évaluation des conséquences financières des cessions du Crédit lyonnais. Je prévoyais trop de moins-values potentielles.

Pouvez-vous néanmoins conserver des activités de marché suffisantes ?

J.P. - Nous gagnons beaucoup d'argent sur les marchés, en y engageant moins de fonds propres que d'autres. Là aussi, notre situation nous a obligés à travailler à l'économie. Nous gagnons beaucoup d'argent en Asie ; nous en gagnons également beaucoup avec les dérivés actions. Nous avons une position très forte, mondiale, dans ce domaine. Quant aux conséquences de la crise asiatique, elles se posent plutôt à terme. Il n'est pas certain que l'on continue à gagner autant d'argent sur ces marchés, et en banque commerciale il est peut-être nécessaire de considérer les risques de contrepartie avec plus de prudence. ■

Propos recueillis par Colette Cova
et Agnès Melon

BANQUE
MARCHÉS

les Entretiens de Banque & Marchés

Mardi 7 octobre à 18 heures

18 rue La Fayette, 75009 Paris

Évaluation des jeunes sociétés en forte croissance

Intérêts et limites des options réelles

Marc Chesney

Professeur du groupe HEC, doyen associé,
responsable du doctorat HEC

Bruno Husson

Président de séance
Directeur associé de Oddo & Cie,
professeur affilié du groupe HEC



DEMANDE D'INFORMATION

Participation : 1 000 francs ttc

À retourner à La Revue Banque, Monique Souci

18 rue La Fayette, 75009 Paris - ☎ 01 48 00 54 04 ; fax 01 48 24 12 97

Société

Nom

Prénom

Fonction

Service

Adresse

.....

Téléphone

Fax

Le montant de votre participation peut être imputé sur vos dépenses de formation continue, conformément à la circulaire n° 471 du 17 août 1989.



SBF-BOURSE DE PARIS