La gestion du changement dans le domaine des activités bancaires internationales : observations d'un dirigeant de banque centrale

Autor(en): **McMahon, C.W.**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **43 (1985)**

Heft 4

PDF erstellt am: **19.03.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-139298

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

La gestion du changement dans le domaine des activités bancaires internationales

Observations d'un dirigeant de banque centrale[1]

C. W. McMahon, Esq.,
Vice-Gouverneur de la Banque d'Angleterre,
Londres

REMARQUE INTRODUCTIVE

Les bouleversements en cours depuis deux ou trois ans dans le domaine des activités bancaires et financières internationales revêtent une portée dépassant, probablement, tout ce qu'on a pu voir jusqu'ici. Le développement rapide des euromarchés dans les années 1960, puis l'émergence, durant les années 1970, des activités bancaires internationales sous leur forme actuelle, constituent les exemples les plus récents de changements significatifs. Mais je crois que l'impact de cette évolution sur les institutions financières, comme sur l'éventail des instruments mis à la disposition des emprunteurs et des prêteurs, sera largement dépassé par les transformations actuelles. Telle est du moins mon impression, en tant que banquier central à Londres. Les activités bancaires de la Cité de Londres sont en train de se modifier profondément et tous ceux qui y participent sont obligés de s'interroger sur les questions fondamentales suivantes: *comment les institutions financières devraient-elles orienter leurs activités à l'avenir et quel devrait en être le cadre réglementaire?*

Dans le domaine financier, les changements heureux sont rarement dus essentiellement à des causes accidentelles ou extérieures. Même quand le changement apparaît, à première vue, comme le fruit d'une évolution naturelle et inévitable, la réalité montre qu'il implique des aptitudes et des efforts en matière de «management» sans commune mesure avec ceux nécessaires en période de stabilité. En résumé, la gestion du changement représente un défi de gestion, aussi bien pour les banquiers que pour les autorités. Plus encore, c'est un défi face auquel il y aura des gagnants et des perdants: nous ne pouvons pas nous attendre à le relever tous avec succès et à nous en tirer tous sans mal.

ÉVOLUTION DES ACTIVITÉS BANCAIRES INTERNATIONALES AU COURS DES ANNÉES 1970

Avant d'aborder la question des aptitudes de direction et de gestion qui seront nécessaires à l'avenir, tournons-nous quelques instants vers le passé. Nous pourrons éventuellement en tirer quelques indications sur l'aboutissement probable des changements en cours, de

[1] Conférence présentée lors d'un séminaire de banquiers internationaux, organisé par l'IMEDE, le 17 septembre 1985, à Lausanne.

même que — pour peu que nous veuillons bien les apprendre — des leçons susceptibles de nous aider à éviter quelques-unes des mauvaises surprises qui accompagnent ces périodes de mutation profonde.

Jusqu'à la fin des années 1960, le domaine des affaires internationales — à l'exception des crédits commerciaux — n'avait guère été exploitée par les banques commerciales. Celles-ci pouvaient donc y trouver des perspectives d'expansion rapide. Bien que les euromarchés se fussent développés tout au long des années 1960, les banques attendirent la fin de la décennie pour commencer à explorer la possibilité d'utiliser, dans leurs activités internationales, les techniques développées dans leur contexte national — notamment en matière de crédits à moyen terme.

Plusieurs facteurs expliquent cette évolution des transactions bancaires internationales, caractérisées par le fait que l'importance prédominante des opérations à court terme, liées au financement du commerce international, faisait place à celle d'activités largement fondées sur la mise à disposition d'importants moyens financiers à moyen terme. Le facteur clé a peut-être été que ces opérations sont apparues aux banques comme le meilleur moyen de réaliser leurs objectifs de développement. A la fin des années 1960, la plupart des grandes banques américaines («money centre banks») avaient résolument opté pour une stratégie d'accroissement du bilan, avec un financement principalement fondé sur l'acquisition de fonds auprès des gros détenteurs de capitaux. Ce changement d'attitude fondamental s'est rapidement étendu à d'autres banques à travers le monde et a débouché sur le développement des prêts internationaux. Les banques américaines, notamment, se sont livrées à ce genre d'activités parce que celles-ci échappaient aux réglementations en vigueur aux Etats-Unis et représentaient, de ce fait, un secteur très attrayant, propice à un accroissement rapide des affaires. Par ailleurs, le domaine du crédit international paraissait profitable et, de plus, propre à assurer une diversification accrue des risques, ainsi qu'une certaine protection contre les effets des cycles conjoncturels nationaux.

Cette stratégie d'internationalisation s'accompagnait — et résultait en partie — d'une stratégie analogue de la part des clients industriels des banques. Ceux-ci avaient besoin de services financiers en rapport avec leur propre expansion internationale et donnaient ainsi fréquemment aux banques la première impulsion les engageant sur la voie de l'internationalisation. Au début, seules les plus grandes banques tirèrent parti de ces opportunités, les américaines en tête; leurs homologues européennes et japonaises leur emboîtèrent le pas au début des années 1970; ce fut ensuite le tour des principales banques arabes. Puis, beaucoup de banques plus petites s'y aventurèrent également; on peut rétrospectivement penser que ces dernières étaient fort mal équipées pour s'engager dans cette voie aussi amplement qu'elles le firent.

Le premier éveil des banques aux avantages potentiels d'une internationalisation a pratiquement coïncidé, dans le temps, avec un autre processus, qui a joué un rôle déterminant : celui de la modification décisive de la structure des excédents et déficits des balances des paiements dans le monde. Les chocs pétroliers de 1973, puis de la fin des années 1970, ont profondément modifié la répartition internationale des richesses. Ils ont également conduit à l'apparition d'importants besoins de financement de la part des pays importateurs de pétrole, obligés de s'adapter aux changements des prix relatifs. Toute modification de la répartition des richesses se répercute nécessairement sur le mouvement des flux financiers. En l'occur-

rence, elle a non seulement amplifié le volume de ces flux, mais aussi leur forme: plusieurs des pays importateurs de pétrole ayant les plus grands besoins de fonds avaient difficilement accès au marché des titres; de plus, les nouveaux surplus financiers étaient aux mains d'investisseurs — principalement les producteurs de pétrole — qui avaient une préférence marquée pour les dépôts bancaires comme instruments de placement de leur fortune. Cela a permis aux banques d'attirer plus facilement ces fonds — principalement libellés en dollars — et de pouvoir répondre ainsi aux demandes accrues de moyens financiers qui leur étaient adressées. Par conséquent, cela les a aidées à ajouter à leurs portefeuilles une plus grande part d'actifs internationaux.

Il se peut que les banques aient aussi été renforcées dans cette nouvelle orientation de leurs activités par les taux d'inflation plus élevés et plus volatiles, ainsi que par les fluctuations brutales des taux de change, coïncidant avec le bouleversement des flux financiers. Il est vrai que, pendant cette période, les banques se sont montrées mieux disposées que les institutions financières spécialisées dans les émissions à long terme, pour offrir des instruments de financement à taux d'intérêt variables («floating rate paper») et entreprendre la transformation requise. Le développement récent et la large utilisation des instruments financiers à taux d'intérêt variables sur les euromarchés suggèrent peut-être que le facteur décisif fut l'empressement des banques à se saisir de cette chance, plutôt qu'une inaptitude congénitale des institutions du marché des capitaux à offrir des instruments adéquats. Mais le caractère volatil des taux d'inflation et d'intérêt a sans doute favorisé la formule proposée par les banques, ceci juste au moment où celles-ci cherchaient à étendre leurs activités internationales et disposaient d'un instrument, adapté au problème des taux d'intérêt variables: les syndicats de crédit («Syndicated credit»).

La rapidité et l'efficacité de la réaction des banques face à l'accroissement de la demande peuvent également avoir joué un rôle déterminant pour leur permettre de se substituer aux sources officielles de liquidité, qui étaient celles plus traditionnellement appelées à intervenir pour le financement des balances des paiements. Il est vrai que les gouvernements des pays industrialisés et les institutions multilatérales étaient conscientes du danger d'une situation où les importateurs de pétrole étaient amenés à dépendre d'une façon excessive des flux commerciaux pour équilibrer leur balance des paiements; mais tous étaient soulagés de voir le problème du volume considérable des «fonds pétroliers» efficacement pris en charge par le système bancaire mondial. Nous ne sommes tous que trop conscients aujourd'hui des problèmes à long terme qui en résultèrent. Mais il importe de se souvenir qu'à l'époque, cela permit d'éviter de très graves problèmes potentiels à court terme. Il ne fait pas de doute qu'à partir du moment où ils purent disposer de crédits commerciaux inconditionnels, les emprunteurs considérèrent, pour leur part, cette formule comme avantageuse; ils devinrent réticents à retourner à la discipline associée aux crédits accordés par les institutions multilatérales, ou aux conditions contraignantes accompagnant fréquemment les prêts bilatéraux, accordés de gouvernement à gouvernement.

Evaluant l'importance relative des divers facteurs évoqués, il me semble que les décisions stratégiques prises par les grandes banques commerciales américaines, à la fin des années 1960, influencèrent de façon déterminante le rôle que ces banques — et celles qui suivirent leur exemple — furent amenées à jouer dans les années 1970. Mais l'évolution de l'économie mondiale durant cette période exerça, de son côté, une influence décisive sur la

rapidité et l'ampleur de la transformation de leurs bilans. Il en va de même des syndicats de crédit qui facilitèrent considérablement les activités de prêt et qui amplifièrent l'éventail des banques se sentant capables de participer à des opérations internationales.

HISTOIRE PLUS RÉCENTE

Les conclusions à tirer des changements intervenus plus récemment dans le domaine des activités bancaires internationales sont beaucoup moins évidentes, ne serait-ce que parce que ces changements ne sont pas encore terminés et qu'il est difficile de savoir quel en sera l'aboutissement final. On peut néanmoins déjà identifier quelques-uns des facteurs à l'origine des modifications en cours quant au rôle des banques internationales.

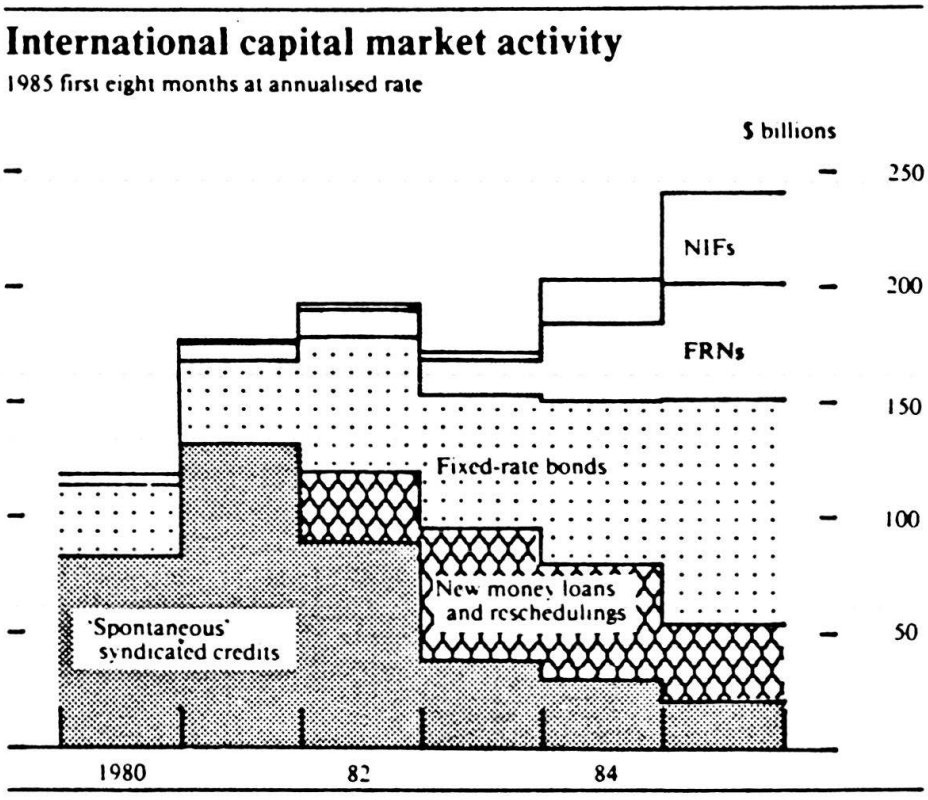
Le premier — par ordre chronologique si ce n'est d'importance — est celui des difficultés rencontrées par les banques dans le domaine des crédits internationaux. Une part substantielle des actifs des banques internationales se trouve aujourd'hui engagée dans un processus de réaménagement et de renégociation des conditions de prêt et des échéances, qui s'avère difficile et exige beaucoup de temps et d'attention de la part des responsables des banques concernées. Je n'ai guère besoin de donner une explication détaillée de ces difficultés, tant elles nous sont devenues familières, ni d'énumérer les mesures prises — par les banques, les autres créanciers et les emprunteurs eux-mêmes — pour aider les pays débiteurs à faire face à leurs obligations. On comprend que ces problèmes conduisent les banquiers à examiner de très près la question de savoir s'il est judicieux de continuer à s'engager aussi loin dans le crédit international. La rentabilité des actifs internationaux n'est plus aussi certaine aujourd'hui et beaucoup de banques — surtout les petites — regrettent de s'être engagées de façon aussi importante dans ce secteur. Il faut espérer qu'à terme, on parviendra à recréer une base solide pour les mouvements de fonds internationaux passant par l'intermédiaire des banques commerciales; mais, il n'est pas étonnant que les plans des banques se concentrent de plus en plus, pour le moment, sur d'autres secteurs d'activités.

Le second facteur est partiellement une conséquence de ces problèmes de dette internationale. Il s'agit de la réaction des banques face à la reconnaissance — par elles-mêmes et par leurs organes de surveillance — du fait que leurs fonds propres étaient devenus insuffisants par rapport à leurs engagements dès le début des années 1980. Leur politique de croissance rapide avait conduit les banques à ne pas prêter suffisamment attention à la rentabilité des actifs et celle-ci était devenue de plus en plus réduite en moyenne. A cela était venu s'ajouter l'accroissement des pertes accumulées sur les crédits en souffrance, aussi bien dans divers secteurs nationaux que dans celui des crédits internationaux. Ceci a obligé les banques à s'occuper davantage de l'accroissement de leurs fonds propres et à adopter une stratégie se concentrant plus fortement sur les taux de rendement et moins sur l'accroissement des bilans.

En ce qui concerne les fonds propres, les autorités de surveillance d'un certain nombre de pays ont fait les premiers pas, en encourageant leurs banques à augmenter la proportion de leurs fonds propres. Certaines ont explicitement fixé des objectifs à atteindre dans des délais donnés — les Etats-Unis par exemple — alors que d'autres ont adopté une approche moins formelle, quoique tout aussi résolue. Les banques, pour leur part, ont entrepris de chercher de nouvelles sources de profits et des affaires n'impliquant pas un accroissement excessif des

bilans. Cette tendance est en train de se manifester par un enthousiasme évident pour les *activités hors bilan* et un empressement accru à jouer un rôle d'*agence* plutôt que d'intermédiaire engagé dans certaines transactions.

L'aptitude des banques à redéployer leurs affaires de cette façon a été considérablement facilitée par la déréglementation («deregulation») en train de s'opérer sur plusieurs marchés financiers importants, ainsi que par les *nouveaux instruments et techniques financiers* récemment développés, tant par les banques que par d'autres institutions. Cette modification du cadre réglementaire des activités de services financiers est en train de supprimer les barrières tant géographiques qu'institutionnelles. Aux Etats-Unis, par exemple, les banques commencent de pouvoir étendre leurs activités de récolte de dépôts au-delà des frontières de certains Etats. L'interdiction, qui leur était faite antérieurement à cet égard, avait été un des facteurs les poussant à une expansion internationale. Beaucoup de pays sont en passe d'alléger les restrictions imposées aux banques étrangères souhaitant opérer sur leur marché national. Cela favorise incontestablement l'intérêt potentiel des banques pour une expansion de leurs implantations à l'étranger — par bien des aspects distinctes de leurs activités en matière de



Eurobonds

NIFS = Note Issuance Facilities

FRN = Floating Rate Notes

(Source: *Bank of England Quarterly Bulletin:* Septembre 1985.)

crédits internationaux. Quant aux possibilités s'ouvrant aux banques dans le domaine de prestations de services financiers qui ne leur étaient pas précédemment accessibles — par exemple, l'émission de titres et les assurances — elles offrent aussi des voies de *diversification,* permettant de réduire la part des affaires internationales, prédominante au cours des années 1970.

Le développement de l'informatique et des télécommunications est un facteur additionnel, influençant les prestations que les banques peuvent offrir. Non seulement, il permet de créer et d'offrir des services bancaires nouveaux et plus innovateurs à l'intention de la clientèle nationale, mais il permet également de réaliser des opérations internationales d'une complexité et dans des délais impossibles à envisager jusqu'ici. Les départements responsables de ces activités et les systèmes dont ils dépendent deviennent le centre vital de nombreuses activités bancaires. Le degré de sophistication atteignable aujourd'hui est frappant — de même que le sont, bien entendu, les risques de fraude, au cas où la sécurité des systèmes informatiques et des réseaux de communication ne seraient pas soumise à une surveillance permanente adéquate.

Sous-jacent à tous ces développements relativement connus, il en est un qui peut, à long terme, s'avérer aussi important pour les banques internationales que le problème des dettes et la modification des réglementations. J'ai évoqué le fait, qu'au cours des années 1970, le succès des banques dans leurs activités d'intermédiaires internationaux a été fortement favorisé par l'environnement macro-économique dans le cadre duquel leurs activités de crédit se sont développées. Les chocs pétroliers, la fluctuation des taux d'intérêt et de change, ainsi que la modification de la répartition des richesses dans le monde ont, à mon avis, joué un rôle considérable. Or, nous assistons actuellement à un renversement de situation par rapport à beaucoup des changements intervenus sous l'effet des chocs pétroliers. Les pays membres de l'OPEP ne sont plus en mesure d'accumuler des actifs financiers; dans certains cas, ils en arrivent même à faire des prélèvements sur les réserves substantielles qui avaient été constituées à la faveur des augmentations du prix du pétrole. De plus, leurs stratégies de placements sont devenues plus sophistiquées et ils n'utilisent plus les dépôts bancaires comme instruments privilégiés pour l'investissement de leurs richesses. Ces changements, en même temps que la nouvelle répartition des excédents et déficits des balances des paiements — particulièrement marquée par le déficit américain et le surplus japonais — entraînent le retour à une situation où la répartition des moyens et les besoins de financement favorisent de nouveau les titres plutôt que les crédits bancaires.

Malheureusement, le caractère volatil des taux d'intérêt et de change demeure une caractéristique de l'environnement monétaire. Mais, une fois encore, l'avantage que peuvent en tirer les banques n'est plus aussi marqué que précédemment: beaucoup des nouveaux instruments, si caractéristiques de l'évolution des prestations de services financiers et proposés par d'autres institutions, offrent aux emprunteurs de fonds à moyen terme les avantages des crédits accordés par la voie de syndicats, mais offrent de surcroît, aux prêteurs, l'avantage d'être *des instruments pouvant être mobilisés sur le marché.* Le fait que les banques aient jugé nécessaire d'ajouter cet élément de négociabilité aux prêts consortiaux en introduisant la «facilité de prêt négociable» est peut-être un élément significatif. C'est une réponse directe aux institutions financières du marché des capitaux, qui sont maintenant capables d'attirer une clientèle qui s'adressait précédemment aux banques. Les activités bancaires dans le domaine des crédits internationaux ne montrent toutefois guère de signes de reprise malgré cette nouvelle concurrence.

SITUATION PRÉSENTE DES BANQUES INTERNATIONALES

Il s'avère difficile de prédire l'aboutissement final des changements en cours. Dans le domaine des prestations de services financiers, la concurrence est vive et on ne connaît pas encore les effets d'une bonne partie des développements intervenus en matière réglementaire et institutionnelle. Pour ne prendre que l'exemple de Londres, le nouveau système de négociation des valeurs mobilières en Bourse n'entrera pas en vigueur avant une année; et les nouvelles réglementations ne seront pas encore toutes opérationnelles à cette date. Aux Etats-Unis, d'importantes mesures de déréglementation sont encore en discussion.

Deux questions cruciales se posent, à mon avis, aux banques internationales. Premièrement, est-ce que le crédit bancaire va être en mesure de conserver sa place parmi les divers instruments de financement international? Il faut se garder de faire des prédictions dans ce domaine, au vu de la rapidité et de l'ampleur des changements auxquels nous avons déjà pu assister dans l'histoire récente. Mais les constatations faites jusqu'ici suggèrent que le crédit bancaire international n'est pas près de retrouver sa place dominante des années 1970 — du moins au cours des toutes prochaines années; les circonstances économiques sont actuellement plutôt favorables à l'usage de titres transférables sur le marché («securitized flows») et les institutions dans ce secteur deviennent de plus en plus concurrentielles. En tout cas, les efforts des grandes banques pour entrer dans des domaines nouveaux, ne relevant pas des activités bancaires traditionnelles, pourraient suggérer que les banquiers eux-mêmes considèrent que l'avenir se trouve dans le développement de *conglomérats financiers diversifiés,* dont les activités bancaires ne constitueront qu'un des secteurs d'activités. Mais il faudra encore attendre quelque temps avant que l'efficacité de tels groupes ne soit définitivement démontrée.

Quant à la seconde question, la voici: que le crédit bancaire continue de jouer un rôle prédominant ou non, les banques en tant qu'institutions seront-elles effectivement capables de concurrencer avec succès les autres institutions financières, compte tenu de la transformation du marché? Se pourrait-il qu'elles s'avèrent incapables d'entrer dans des domaines nouveaux pour elles et se trouvent confinées à un secteur en régression? Là encore, la réponse est loin d'être évidente.

DÉFIS LANCÉS AUX DIRIGEANTS DES BANQUES

Ces questions donnent une idée de la nature des défis auxquels se trouvent confrontés les dirigeants des banques internationales, lorsqu'ils établissent leurs plans pour les années à venir. A certains égards, par exemple quand ils contribuent à faire pression pour une déréglementation institutionnelle, ils cherchent — comme dans les années 1970 — à mettre en œuvre une nouvelle stratégie. Mais un tel changement de stratégie n'est pas uniquement le résultat d'un choix; il est aussi la conséquence d'autres événements. Pour développer une stratégie cohérente, il importe donc de déterminer exactement quelles sont les évolutions importantes pour les affaires bancaires et quelles sont les innovations durables. Cela fait, il faut ensuite trouver le moyen de mettre en œuvre cette stratégie avec succès. De plus, il faut soigneusement contrôler, maîtriser et évaluer avec précision les nouveaux risques, de plus

en plus évidents au fur et à mesure que ce qui n'était, au départ, que des innovations cesse d'être une nouveauté pour devenir une composante importante des activités de la branche bancaire.

Il serait présomptueux de ma part de vouloir apporter une réponse à ces questions. On peut imaginer de nombreuses solutions aux dilemnes auxquels le «management» bancaire est confronté aujourd'hui. De mon point de vue de représentant d'une banque centrale, je peux toutefois formuler quelques réflexions générales et attirer l'attention sur certains conflits susceptibles d'apparaître en relation avec la mise en œuvre de diverses solutions. Je conclurai ensuite en évoquant quelques-unes des décisions difficiles auxquelles nous sommes confrontés en tant qu'autorités de surveillance: car nous sommes, nous aussi, entraînés dans le processus de changement et devons prendre des décisions qui pourraient s'avérer cruciales pour le succès de ce processus.

CHOIX STRATÉGIQUES DES DIRIGEANTS BANCAIRES

J'ai déjà évoqué le fait que les politiques axées en priorité sur l'accroissement des bilans ont de plus en plus été tempérées par un souci de rentabilité. Cela me paraît bon. Si les banques veulent pouvoir continuer d'attirer les fonds nécessaires à leurs activités, elles doivent utiliser leurs ressources de façon au moins aussi rentable qu'elles pourraient l'être dans d'autres activités de prestation de services financiers. A défaut, les activités bancaires diminueront à long terme par rapport à celles mieux placées pour répondre aux besoins des utilisateurs finals de services financiers. L'inéluctable pression de la concurrence assurera, en fin de compte, que les activités ayant cessé d'être suffisamment rentables perdront en volume et en importance; la banque ne saurait prétendre échapper à cette loi.

Ceci dit, il n'est pas aisé de définir les implications de ce qui précède pour la formulation des stratégies des banques. Il est un fait que, pour le moment du moins, le crédit international en soi n'apparaît pas comme très rentable. Comme on l'a vu, la nouvelle répartition des richesses dans le monde semble de nouveau favorable à l'utilisation des titres cotés ou non comme instruments pour canaliser les fonds des investisseurs vers les utilisateurs finals. Dans ces conditions, il est évident et compréhensible que les banques soient tentées de diversifier leurs activités pour entrer dans le domaine des crédits associés à des papiers-valeurs transmissibles et des affaires sur titres en général.

Jusqu'à récemment, il existait dans beaucoup de pays une séparation nette et ferme des fonctions en matière de prestation des services financiers, avec des restrictions sévères pour les activités des banques en particulier (dépôts et crédits à court terme par exemple). Il était cependant devenu de plus en plus évident que ces limites empêchaient les banques d'offrir une gamme suffisamment large de services pour répondre efficacement et de façon compétitive à la demande. Les nombreuses barrières privaient les banques de toute flexibilité face aux exigences de la clientèle et provoquaient un manque de dynamisme ne s'accordant guère à l'environnement compétitif, caractéristique des autres branches économiques des pays industrialisés. Ces obstacles devaient être supprimés et je salue les grands progrès réalisés en matière de libéralisation du secteur des services financiers. Beaucoup de banques sont en train de s'ouvrir à de nouvelles activités et en profitent, au sens littéral et au sens figuré. J'applaudis à leurs efforts. Mais la diversification apporte-t-elle toujours les avantages si généralement

attendus? Tous ceux qui s'empressent rapidement de tirer parti de leur nouvelle liberté choisissent-ils, avec suffisamment de précautions, la voie dans laquelle ils s'engagent? Ou les grandes sociétés, dont beaucoup se trouvent incontestablement bien placées pour bénéficier d'une diversification, sont-elles seules à prendre les précautions nécessaires?

Devant la tendance généralisée des banques à vouloir diversifier non seulement les risques auxquels elles se trouvent exposées — objectif louable s'il en est — mais aussi les activités qu'elles entreprennent, je suis conduit à me poser deux questions. Je précise que celles-ci n'ont évidemment pas trait aux activités correspondant à une extension naturelle des fonctions bancaires, mais à l'engagement des banques dans des domaines tout à fait différents. Je me demande, en premier lieu, si ces opérations bancaires très diversifiées seront, dans tous les cas, plus compétitives que les services offerts par des sociétés spécialisées. Il est vrai que les activités bancaires internationales ont été conduites de la façon la plus efficace par les grandes sociétés, capables de réaliser des économies d'échelle, et qu'il est tentant d'étendre ce raisonnement aux circonstances actuelles. Je soupçonne, toutefois, que toute diversification substantielle pourrait entraîner des difficultés importantes, si les différentes composantes d'un groupe bancaire doivent être d'une taille suffisante pour être compétitives dans leur segment de marché. Une grande organisation est difficile à contrôler efficacement. Elle peut ne pas être en mesure de s'adapter aussi rapidement aux conditions changeantes du marché que ses concurrents spécialisés, plus petits. Si, en plus de la tâche majeure consistant à faire face à l'évolution du marché, les dirigeants des sociétés bancaires doivent encore assumer celle de gérer un éventail toujours plus large d'activités — alors qu'on est encore loin de savoir laquelle de ces activités s'avèrera finalement valable — l'efficacité des banques par rapport aux institutions concurrentes pourrait s'en trouver affaiblie.

Dans le domaine industriel, on estime souvent que des sociétés s'occupant d'un trop grand nombre de lignes de produits sont désavantagées. Les conglomérats industriels sont moins prisés aujourd'hui que cela n'était le cas dans le passé; il n'est effectivement pas rare qu'ils éclatent en se séparant de leurs sociétés composantes. De la même façon, il se peut qu'un certain degré de diversification soit utile en matière de prestation de services financiers, mais qu'un excès de diversification soit dangereux: une certaine retenue et des choix clairvoyants peuvent être plus rentables à long terme.

Ma seconde question touche à un argument souvent utilisé en faveur de la diversification: les banques bénéficieraient non seulement des diverses activités en tant que telles, mais aussi du fait qu'étant toutes réalisées à l'interne, elles profiteraient les unes aux autres. C'est ce qu'on appelle la «synergie» au sein d'une entreprise diversifiée, synergie qui fait que le tout peut être plus grand que la somme des parties. Certaines activités nouvelles peuvent évidemment contribuer à un partage des coûts fixes avec les activités déjà existantes. Mais pour les autres — et beaucoup des nouveaux domaines d'activités dans lesquels les banques sont en train d'entrer peuvent tomber dans cette catégorie — il convient d'examiner très soigneusement l'argument selon lequel la diversification serait génératrice de bénéfices consécutifs à la «synergie» («spin-off benefits»). Cet argument me rappelle les banquiers des années 1970 qui, tout en admettant que le crédit international ne dégageait que des marges excessivement réduites, ne justifiant pas les risques pris, prétendaient qu'il serait générateur d'autres affaires, permettant de réaliser des marges compensant largement ces risques. Je soupçonne que, bien trop souvent, aucune autre affaire de cette sorte ne s'est matérialisée.

C'est pourquoi une stratégie de diversification doit être soigneusement étudiée quant à ses coûts potentiels, ceci même si la diversification apparaît comme la solution évidente à mettre en œuvre, pour compenser une diminution de la demande dans le domaine traditionnel du crédit. Une décision de diversification bien conçue, visant à entrer dans un domaine bien défini autre que le crédit, peut incontestablement être une façon intelligente de progresser, mais ceci pour certaines banques internationales seulement, et pas nécessairement pour toutes. L'imitation pure et simple de ceux qui gagnent depuis longtemps leur vie en offrant ces différents services financiers ne constitue certainement pas une garantie d'accroissement du rendement — pas plus, d'ailleurs, qu'une diversification décidée plus ou moins sous le coup du hasard et dans l'espoir que les diverses activités se renforceraient mutuellement d'une façon ou d'une autre.

MISE EN ŒUVRE DES CHOIX STRATÉGIQUES

L'exécution d'une décision de diversification est également un défi aux aptitudes de direction et de gestion. De façon générale, on peut se diversifier de deux manières: ou bien, en acquérant des sociétés existantes, qui opèrent dans les domaines choisis; ou bien, en créant les nouvelles activités à l'interne et en engageant, cas échéant, des collaborateurs qualifiés pris à d'autres sociétés. Aucune de ces deux voies n'est simple. La croissance et la diversification par voie d'acquisition, par exemple, ne se résument pas à la prise de contrôle de l'autre firme: il faut du temps pour intégrer adéquatement cette nouvelle société dans la maison mère. Il faut définir des structures de gestion appropriées pour permettre cette intégration; il faut aussi créer des mécanismes de contrôle adéquats; il faut établir des canaux de communication facilitant des échanges fructueux; des «murailles de Chine» doivent parfois être érigées pour prévenir des rapports non fructueux; et il faut rester attentif à l'observation de toutes les exigences réglementaires et de contrôle auxquelles la nouvelle acquisition est assujettie.

La croissance par voie de diversification interne n'est pas non plus facile. Il convient d'acquérir les connaissances et le savoir-faire spécialisés dans le nouveau domaine choisi, soit en engageant des collaborateurs qualifiés et expérimentés, soit en acquérant progressivement cette expérience sur le marché. Il y a trop d'exemples de banques mises en difficultés parce qu'elles avaient opéré leur diversification interne à un rythme excessif et avaient mal évalué les risques de la nouvelle activité. L'exemple de la Continental Illinois et de la Johnson Matthey Bank devrait servir d'avertissement. Une partie au moins des difficultés de ces deux banques peuvent être imputées à l'expansion trop rapide et imprudente d'activités pour lesquelles ces sociétés ne disposaient pas d'une expertise ou de mécanismes de contrôle suffisants. A cela s'ajoute le risque de disperser les aptitudes et forces «managériales» au détriment des activités existantes. Dans le contexte hautement compétitif actuel, cela peut être dangereux pour n'importe quelle banque.

Comme on l'a vu, toute société peut renforcer ses compétences ou en acquérir de nouvelles en repérant et en recrutant les cadres appartenant à d'autres sociétés. Cette méthode est très en vogue aujourd'hui dans la Cité de Londres. Pratiquée avec modération, elle n'est certainement pas indésirable en soi; l'ampleur que le phénomène semble prendre est, toutefois, lourde de conséquences, non seulement pour toutes les firmes concernées — du côté «gagnant» comme du côté «perdant» de ces transferts, assortis de coûts élevés — mais aussi

de façon plus générale: le nombre des cadres talentueux disponibles à court terme est limité; si ceux-ci sont sollicités par un nombre trop grand de firmes, il en résulte inévitablement une escalade de l'ensemble des salaires et un manque de stabilité du personnel.

Ces conséquences sont toutes deux inquiétantes, même si des salaires plus élevés peuvent être nécessaires, à court terme, pour stimuler à un peu plus long terme un accroissement de l'offre de personnel ayant les qualifications voulues sur le marché. Si des cadres clé — voire même parfois des équipes entières — peuvent être incités à passer soudainement d'une société à une autre, il devient très difficile, pour une banque, de faire confiance aux individus qu'elle engage pour mettre en œuvre ses plans. Cela ajoute une nouvelle dimension aux risques pris par toute banque qui développe en majeure partie sa stratégie en fonction des compétences d'un nombre limité d'individus. J'ajouterai que c'est également un phénomène qui peut inquiéter les organes de surveillance et de réglementation. La capacité d'une firme de conduire ses affaires sainement et de conserver sa réputation sur le marché dépend de façon de plus en plus déterminante des individus qui y occupent les positions clé — et non pas simplement de ses performances historiques et de ses contacts actuels. Il est inquiétant de penser qu'une firme, autorisée à exercer certaines activités sur la base d'un prospectus où des individus apparaissent comme des personnages clé, peut très rapidement perdre ces collaborateurs au profit d'une firme concurrente.

Pendant longtemps, il a existé, en Grande-Bretagne, un écart entre les salaires versés dans le secteur financier et ceux versés dans l'industrie; mais les activités bancaires internationales représentent évidemment un secteur où les niveaux de salaire pratiqués à l'étranger peuvent influencer ceux pratiqués dans le cadre de l'économie nationale. Tant les salaires anormalement élevés offerts à certaines catégories de cadres clé, que la publicité qui leur est donnée, sont des phénomènes malvenus; ils le sont d'autant plus que l'insécurité et les risques associés normalement à de tels niveaux excessifs de salaires ne semblent pas encore très évidents. Je suggère qu'on réfléchisse davantage à ce pour quoi on verse ces salaires et qu'on se demande s'ils sont justifiés. Je ne suis certainement pas le seul à me demander si les choses ne sont pas déjà allées trop loin à Londres; ni le seul à penser que l'exigence d'un succès rapide pourrait créer des incitations aussi fausses que celles qui ont poussé les responsables des services de crédit des années 1970 à ignorer une bonne partie des vertus bancaires traditionnelles, par étroitesse de vue et parce qu'ils s'intéressaient exclusivement à gonfler les bilans.

LES RISQUES DES AFFAIRES BANCAIRES

Un dernier domaine dans lequel il me semble que les dirigeants des banques seront confrontés à d'importants défis est celui de l'évaluation et du contrôle des risques, hors-bilan ou non. Comme on l'a vu, les mêmes facteurs, qui ont réduit l'attractivité du crédit traditionnel, incitent les banques à sortir des activités à risque de leur bilan et à entrer dans le domaine de beaucoup des nouveaux instruments et techniques, qui ont proliféré au cours des deux à trois dernières années. Sous réserve d'un contrôle adéquat, ces nouvelles techniques devraient permettre aux banques une sélection et une gestion plus flexible de leurs risques: nombre de nouveaux instruments permettent de séparer des risques précédemment liés les

uns aux autres; de plus, l'utilisation accrue d'instruments pouvant être mis sur le marché permet aux banques de gérer leurs bilans en cédant leurs actifs existants sur le marché, plutôt qu'en se bornant à en acquérir de nouveaux.

L'aptitude des banques à tirer parti de ces avantages dépendra, toutefois, beaucoup de la précaution avec laquelle elles sauront utiliser ces nouveaux instruments. L'inconvénient de la flexibilité qu'ils offrent est que les banques devront être conscientes du fait que des risques pourront se présenter sous une forme inattendue. Le risque du crédit, par exemple, ne saurait être ignoré sous prétexte que la créance peut être cédée sur le marché, car toute baisse de la qualité du crédit aura, pour effet, soit de rendre l'actif plus difficile à négocier (ce qui réduirait sa liquidité), soit d'en modifier la valeur; il en résulte que la perte pourrait apparaître beaucoup plus rapidement au bilan que cela n'aurait été le cas pour un crédit normal. Un problème additionnel, lié à la facilité avec laquelle on peut, aujourd'hui, grouper séparément les risques et les transférer à d'autres intermédiaires est, enfin, le suivant: comment définir avec précision l'ampleur des risques admissibles pour les banques en relation avec certaines opérations hors-bilan, et quelle est la part dont seront finalement responsables les autres partenaires à la transaction?

Les opérations de «swaps» sur les intérêts et les taux de change, de même que les options et les «futures» posent aux banques toute une série de nouvelles difficultés: des méthodes complexes doivent être utilisées pour déterminer l'ampleur des risques pris par les banques et il faut souvent résoudre des problèmes conceptuels. Il est également important que les responsables bancaires eux-mêmes comprennent bien ce qui se passe et ne fassent pas confiance à des tiers pour l'évaluation de ces opérations. On connaît déjà des cas où même ceux qui sont quotidiennement en contact avec les nouveaux instruments n'ont pas vraiment compris ce qu'ils font.

Les organes de surveillance du secteur bancaire s'intéressent évidemment de très près à ces nouveaux instruments et les intègrent dans leur évaluation des banques. Mais ceci ne doit pas conduire ces dernières à négliger d'établir leur propre système de contrôle. Qu'un risque particulier soit considéré hors-bilan ou non, un banquier prudent devrait toujours s'assurer de l'existence de ressources suffisantes pour absorber les pertes éventuelles. Tâche peut-être plus difficile, il devrait s'assurer que le coût du risque est correctement défini. Je soupçonne que les nouveaux instruments sont parfois émis à des conditions qui ne reflètent pas entièrement les risques encourus. Comme pour tous les nouveaux instruments, il y a une période de lune de miel, caractérisée par le fait que personne n'a encore perdu de l'argent. Malheureusement, cela peut endormir l'esprit critique et provoquer, finalement, un réveil brutal à ceux qui n'auraient pas pris suffisamment de précautions contre des risques, qui se matérialiseront inévitablement un jour. Qui plus est, la période de lune de miel pourrait s'avérer étonnamment brève. On connaît, par exemple, déjà des cas où des banques chevronnées ont fait des pertes significatives dans le domaine des options.

Il convient de mentionner un dernier aspect des risques inhérents à la diversification des banques dans de nouvelles activités de prestation de services financiers: celui résultant des interdépendances entre les risques courus dans divers domaines d'activités. On sait bien que, dans un portefeuille comprenant plusieurs instruments similaires, il faut étudier de très près non seulement les risques de chaque instrument, mais aussi leurs inter-relations. Sur une échelle plus vaste, les banques devront maintenant s'interroger sur les corrélations pouvant

exister entre les différentes possibilités de perte associées aux diverses formes de risques qu'elles prennent et aux différents domaines où elles opèrent.

Cette question présente deux aspects légèrement différents. Le premier est que certains événements économiques — par exemple une forte réévaluation du taux de change — peuvent créer simultanément des problèmes dans plusieurs secteurs d'activités d'une banque et se manifester sous différentes formes, selon les divers types de risques. Par exemple, de tels événements peuvent causer des problèmes dans un secteur industriel particulier; ceci pourrait affecter une banque par une multiplication des pertes sur prêt, ainsi qu'en rendant impossible le placement d'un titre sur le marché dans le cadre d'une facilité d'émission de titres à laquelle la banque s'était également engagée. Cela pourrait aussi donner lieu à des pertes sur des contrats d'options auxquels la banque avait souscrit. Le danger de voir des activités distinctes, mais insidieusement liées, être confrontées à des difficultés de cette sorte devrait être pris très au sérieux par les dirigeants des banques.

Un autre aspect est qu'un problème surgissant dans un secteur non bancaire du «conglomérat» peut entraîner une baisse de crédibilité de l'ensemble du groupe et porter ainsi atteinte à la crédibilité de sa partie bancaire. Si bien isolées que soient les activités bancaires des autres parties d'un conglomérat — par voie de capitalisation séparée ou autrement — elles restent exposées au danger résultant du fait que la seule association du nom de la banque à des opérations non bancaires en difficulté suffit à dégrader le capital-confiance dont cette banque jouit auprès de ses clients. C'est ce qui explique la réticence traditionnelle des organes de surveillance des banques à permettre à celles-ci de s'éloigner par trop des principes usuels du crédit, car la confiance des déposants est fondamentale. Les dirigeants des banques doivent donc étudier avec grand soin les risques découlant de l'engagement d'une banque dans des activités financières diversifiées.

DÉFIS LANCÉS AUX ORGANES DE SURVEILLANCE DES BANQUES

Les problèmes posés par la gestion du changement n'intéressent de loin pas que les banques internationales elles-mêmes. Les responsables des organes de surveillance doivent, eux-aussi, s'adapter aux mutations en cours et modifier leurs approches pour être à même de maîtriser la nouvelle situation. Les problèmes peut-être les plus complexes auxquels nous sommes confrontés, dans le domaine de la surveillance, en raison des questions essentielles qu'ils soulèvent, sont ceux qui résultent de l'effacement des lignes de démarcation qui existaient, autrefois, entre les banques et les autres sociétés de prestation de services financiers. Ces institutions étaient traditionnellement surveillées ou régies par des organes distincts, qui n'avaient pas besoin d'entretenir beaucoup de contacts entre eux. Dès lors que les banques commencent d'intervenir dans les domaines non bancaires, et que d'autres sociétés spécialisées se mettent à assurer certaines fonctions bancaires, les distinctions utilisées précédemment pour délimiter les domaines de responsabilité des divers organes de surveillance n'existent plus.

Ce sont les conglomérats financiers qui posent ces problèmes sous la forme la plus aiguë: comment peut-on, le mieux, surveiller des activités comprenant, par exemple, des activités bancaires, des affaires de titres exercées en nom propre et en tant qu'agent, des opérations de gestion de placement et des activités d'assurance? Qui devrait s'en occuper? Quels critères appliquer? La majeure partie des modifications législatives en cours, concernant les marchés

financiers, vise à supprimer les obstacles traditionnels à la concurrence, afin d'accroître l'efficacité du système financier. Il importe que les responsables des organes de surveillance ne détournent pas cet objectif en créant eux-mêmes des obstacles; mais ils doivent néanmoins assurer la sauvegarde des intérêts des déposants et des investisseurs. Ils ont une double préoccupation: premièrement, que tous ceux qui exercent des activités dans le secteur financier soient effectivement soumis à une surveillance, mais non écrasés par des excès de surveillance; en second lieu, que les critères appliqués par différents organes de surveillance n'introduisent pas des obstacles déraisonnables à la concurrence, ou ne confèrent pas, à certains types d'institutions, des avantages compétitifs inéquitables. Comme les banques nous le rappellent souvent, il faut des terrains de jeu au sol bien égalisé.

Ce genre de problème n'est pas entièrement nouveau pour les organes de surveillance. L'expansion rapide des activités bancaires internationales au cours des années 1970, quand les banques s'étendaient de plus en plus dans une variété de centres situés à l'étranger, constitue un exemple historique, où il a fallu que les organes de surveillance s'adaptent au développement de nouvelles pratiques. Il s'est avéré que c'était une tâche considérable que de faire en sorte que la répartition des responsabilités de surveillance des banques internationales entre les organes nationaux soit à la fois clairement comprise et efficacement mise en œuvre et qu'aucune banque ou activité bancaire n'échappe au système de surveillance.

L'essentiel de ce travail a été réalisé par le Comité de Bâle, réuni pour la première fois en 1975 et regroupant les représentants de tous les organes de surveillance du groupe des 10 pays les plus industrialisés (G10), plus la Suisse et le Luxembourg. Ce comité a beaucoup contribué à ce que le système de surveillance puisse suivre le rythme de l'évolution des activités bancaires internationales. Il a non seulement défini les principes régissant la répartition des responsabilités entre les organes de surveillance des pays hôtes et des pays d'origine dans le cas des banques opérant sur le plan international; il a également défini les critères à appliquer. Son travail a permis de préciser clairement la répartition des responsabilités entre les organes de surveillance s'occupant des divers aspects des opérations internationales des banques; et il a également adopté le principe de la surveillance sur base consolidée. Ces résultats ont été consignés tout récemment dans le Concordat révisé, publié en 1983. L'approche adoptée par le Comité est, de plus en plus, suivi par d'autres organes de surveillance. Le Concordat a, par exemple, été approuvé par des représentants de quelques 95 pays, lors d'une réunion des organes de surveillance des banques internationales, qui s'est tenue à Rome, en 1984.

La réalisation d'un accord sur la façon d'appliquer les principes de surveillance communs à la surveillance détaillée de banques de différentes nationalités s'est avérée plus difficile. Les différences entre les pouvoirs des organes de surveillance, de même qu'entre les dispositions légales et — de façon plus fondamentale — entre les structures des activités bancaires selon les pays, ont représenté de formidables obstacles. Mais les discussions de Bâle ont, néanmoins, contribué à une meilleure compréhension des problèmes en cause et il y a quelques signes annonciateurs d'une convergence sur certains critères de surveillance.

En raison du rôle particulier des banques dans le système financier, la surveillance adéquate des banques faisant partie de conglomérats financiers diversifiés revêt une importance particulière. Le défi auquel les organes de surveillance sont confrontés en la matière présente, à la fois, un volet national et un volet international. Les conglomérats financiers

soulèvent, dans le cadre national, certains des problèmes abordés par le Comité de Bâle dans les années 1970; par exemple, le fait qu'il existe des exigences divergentes de la part des différents organes de surveillance concernés (contrôle des banques, des assurances, etc.) peut créer des distorsions dans la façon dont les conglomérats exercent leurs activités. La coopération entre les organes responsables de surveiller différents secteurs de la branche des services financiers revêtira même une importance encore plus grande, si on veut éviter les conflits entre ces organes de supervision, car leurs préoccupations peuvent différer sur des points majeurs. La nature des organes de contrôle peut également être différente: à Londres, par exemple, ils comprennent généralement des représentants de l'Etat, de la banque centrale, d'organisations professionnelles privées investies de pouvoirs statutaires, ainsi que d'organismes d'autorégulation. Harmoniser leurs buts pour aborder des domaines qu'ils sont plusieurs à estimer devoir surveiller constitue un défi non négligeable.

Les organes de surveillance des banques voudront toujours — et ceci avec raison — suivre de près les opérations de tout conglomérat ayant des activités bancaires. Mais ce ne sera pas facile dans les cas où ces activités ne représentent qu'une petite partie d'un ensemble beaucoup plus grand. Une structure de capital adéquate et séparée pour chaque activité distincte constitue une sauvegarde, car elle peut diminuer la sévérité des chocs qu'un domaine d'activité peut infliger aux autres. mais cette formule peut ne pas être entièrement satisfaisante: elle n'évacue pas la possibilité que les activités bancaires subissent les contre-coups de tels chocs, du simple fait de la perte de confiance pouvant découler d'échecs subis dans des domaines annexes.

La complexité s'accroît encore lorsqu'on aborde l'aspect international des problèmes de surveillance. Je n'en donnerai qu'un exemple. Une des questions sur lesquelles nous avons dû nous pencher, à Londres, est celle de savoir comment traiter les organisations non bancaires venant de l'étranger et cherchant à exercer des activités bancaires à Londres. La solution que nous avons adoptée est de considérer que les activités bancaires de tels conglomérats doivent être placées sous la responsabilité de l'autorité de surveillance des banques du pays d'origine du conglomérat. Ceci garantit que ces opérations sont surveillées par le même organe et de la même façon que les activités des banques de ce pays et sont donc soumises aux mêmes critères d'évaluation.

CONCLUSION

J'ai mis en évidence un certain nombre de questions pouvant placer les banques internationales et leurs organes de surveillance devant des choix difficiles. Mais je ne voudrais pas conclure sur une note pessimiste. Un grand éventail d'opportunités est en train de s'ouvrir aux banques dans le domaine de la prestation de services financiers. Gageons qu'elles s'efforceront d'en tirer avantageusement parti. Je voudrais formuler un seul avertissement, à savoir que rien ne saurait remplacer une stratégie bien réfléchie et mise en œuvre avec prudence, en pleine connaissance des risques encourus et pas seulement des bénéfices anticipés. Si c'est dans cet esprit que les banques relèvent le défi, il se peut fort bien qu'à l'issue des bouleversements en cours dans le domaine des services financiers, elles ne se trouvent mieux placées que jamais pour répondre aux besoins de la clientèle et ne jouent un rôle au moins aussi important que jusqu'ici dans le monde des affaires financières.