

La tendance à la spécialisation

Les États Unis montrent souvent la voie en matière d'évolution bancaire. Aujourd'hui la recherche de la rentabilité passe, outre-Atlantique, par la spécialisation sur des niches spécifiques, qu'il s'agisse de clientèle ou de techniques.

Robert Cohen
Vice Chairman
Republic National Bank

Robert Cohen, 49 ans, est Vice Chairman de la Republic National Bank of New York depuis mars 1997. Ancien élève de l'École polytechnique et titulaire d'un doctorat d'économie et de finances de Paris Dauphine, il a passé 25 ans au Crédit Lyonnais : après plusieurs années au siège parisien, il a rejoint sa filiale de New York en 1988, comme *Executive Vice President* et directeur général un an plus tard. En 1994, il est promu *Chief Executive Officer*, chargé de toutes les sociétés du Groupe aux États-Unis et en 1995, également de celles du Canada et de l'Amérique latine.

— Quelles différences fondamentales observez-vous dans l'évolution des secteurs bancaires des deux côtés de l'Atlantique ?

Robert Cohen — La première réponse qui me vient à l'esprit est que le principal objectif du dirigeant d'une banque américaine est efficacité, rentabilité, *share holder value* (valeur pour l'actionnaire — aussi bien dividende que croissance de la valeur de l'action) alors qu'en France, même si l'on peut noter une évolution, l'importance du secteur public et la notion de service public changent sensiblement l'approche...

Pour illustrer cela, sans porter de jugement, on peut prendre l'exemple de la banque de détail : aux États-Unis, le service personnalisé rendu à un client est directement proportionnel à l'importance de ses dépôts... Ce qui fait que le «petit client» ne parle qu'au guichetier (très rapidement). On est loin du confort auquel le client français est habitué ; mais cela permet de gérer bien plus de comptes avec bien moins de personnel.

— Y-a-t-il des différences en termes de stratégie ?

R. C. — Oui, très nettes... Il faut savoir d'abord que le marché américain est le plus transparent du monde : des publications de toutes sortes détaillent les positions relatives des institutions financières dans tous les domaines. Une des conséquences est que les clients vont vers les meilleurs spécialistes de leur secteur économique ou du type de financement qu'ils recherchent. Ces «leaders» peuvent, de ce fait, se faire payer très cher.

Les banques américaines ont bien compris ce phénomène et se sont spécialisées sur des niches spécifiques, qu'il s'agisse de créneaux de clientèle ou de techniques.

Évolution très différente de la quête de la «banque universelle» que l'on a pu observer en Europe, il y a quelques années.

— N'est-ce pas aussi le cas aujourd'hui aux États-Unis avec les regroupements que l'on observe ?

R. C. – Je crois qu'il faut relativiser. Après ces fusions, il n'y aura que deux banques américaines parmi les quinze premières mondiales... pour la première économie du monde, c'est peu.

Ce qui pousse les banques américaines reste l'efficacité et la rentabilité ; c'est-à-dire, les économies d'échelle, les complémentarités de gammes mais toujours avec une notion de spécialisation : Chase est de plus en plus la banque des grandes entreprises au niveau mondial ; Morgan, la banque la plus proche de l'*investment banking*, et Citibank, celle des cartes de crédits de l'international et de la titrisation. Des banques nettement plus petites (en termes d'actifs) se spécialisent aussi, le *custody* pour Bank of New York et State Street, l'*asset management* pour Mellon... Chacun a un point fort où il bénéficie de la notoriété, d'économies d'échelle et finalement d'une rentabilité supérieure. A partir de là, on peut développer des activités connexes utilisant ainsi mieux, qui son réseau d'agences, qui ses fichiers...

— *Comment expliquez-vous ces évolutions ?*

R. C. – La rapidité de mouvements que l'on a pu observer dans l'industrie financière américaine ces derniers mois (évolution qui est loin d'être terminée, à mon avis) s'explique principalement par l'évolution des législations ou de leur application. Jusqu'à une époque récente, les banques américaines étaient limitées tant géographiquement que fonctionnellement... C'est de moins en moins le cas, d'où la restructuration rapide d'une profession jusque-là anormalement morcelée.

L'histoire de l'économie américaine nous a néanmoins montré que l'on pourrait dans quelques années observer

l'évolution inverse si les conditions changeaient : les *spin offs* et les démembrements de groupes sont aussi naturels ici que les fusions ; le moteur est le même, *shareholder value*.

— *Les acteurs non bancaires jouent-ils un rôle important ?*

R. C. – C'est la grande révolution actuelle... Des industries jusque-là peu concurrentes et qui vivent dans des cadres réglementaires très différents sont aujourd'hui de plus en plus en compétition. Les grands *brokers* ou les grands gestionnaires de fonds sont désormais capables de présenter au client presque tous les services qu'il attend d'une banque. Les banques se lancent dans la gestion de fonds ou la vente de produits d'assurance... quand elles n'essaient pas de fusionner avec ces entreprises jusque-là interdites pour elles.

Même le secteur du crédit, jusqu'à présent prérogative de la banque, est transformé ; aujourd'hui, les actifs bancaires ne représentent plus que 20 % des financements américains. Ce qui veut dire que 80 % sont prêtés par des acteurs non bancaires ; la désintermédiation est au moins deux fois plus avancée qu'en Europe. Cela explique aussi pourquoi il n'y a que deux banques américaines dans les quinze premières mondiales (mesurées par les actifs).

Le papier commercial, les obligations étaient traditionnellement les vecteurs de la désintermédiation ; aujourd'hui, même les crédits syndiqués le sont principalement auprès de non-banques, sans astreinte de ratios de capital. Évolution irréversible qui rend les banques de plus en plus techniciennes et spécialistes dans leurs prises de risques. ●

Propos recueillis par C. C.

1998

mai - n° 149	La banque italienne
avril - n° 148	Les nouveaux produits financiers
mars - n° 147	L'assurance en mouvement
fév. - n° 146	Commerce électronique
jan. - n° 145	Les normes comptables : la réforme en cours

1997

déc. n° 144	Banques allemandes : la recomposition
nov. - n° 143	La gestion des litiges
oct. - n° 142	Cession temporaire de titres : le marché s'organise
sept. - n° 141	Les risques-pays
juil/août - n° 140	Le contrôle interne
juin - n° 139	L'information financière des banques
mai - n° 138	Asie, le rendez-vous des banques
avril - n° 137	Cash management
mars - n° 136	Objectif qualité
fév. - n° 135	Banques européennes à l'international
jan. - n° 134	Marchés actions : un essor à confirmer

1996

déc. - n° 133	La gestion de compte
nov. - n° 132	Formation continue
oct. - n° 131	Moyens de paiement
sept. - n° 130	Financement des entreprises
juil/août - n° 129	Banque & assurances : rivales & alliées
juin - n° 128	Banque à distance
mai - n° 127	Transposition de la DSI
avril - n° 126	Les banques d'affaires
mars - n° 125	Les banques américaines
fév. - n° 124	Marketing bancaire
jan. - n° 123	Gestion institutionnelle

Le numéro :

310 F (TTC france)

320 F (export)

Commandes : Ondine Franca

01 48 00 54 54