

# Le talon d'Achille de Signature Bank, une institution financière florissante aux États-Unis

**Carl Simard**

Expert invité

Un « filtre boursier » est un programme informatique qui consiste à ratisser une banque de données financières de sociétés publiques pour sélectionner celles qui affichent des critères prédéfinis. Lors d'un récent filtre exécuté sur plus de 10 000 entreprises américaines à capital ouvert, nous avons trouvé une centaine de sociétés qui respectaient nos critères de rentabilité et de croissance. Parmi les membres de ce groupe choisi, une banque de New York, du nom de Signature Bank (SBNY, 138,84 \$US), nous était inconnue. Nous avons constaté que son bénéfice par action avait crû de 18 % annuellement depuis son entrée en Bourse en 2004 et qu'elle affichait un des meilleurs ratios d'efficacité de l'industrie. Nous avons également observé que la qualité du portefeuille de ses prêts commerciaux est restée intacte durant la crise financière de 2008. Une entreprise à analyser en profondeur.

**À première vue, c'est splendide...**

Signature exécute un modèle d'entreprise unique dans le monde bancaire. Sa croissance

accélérée vient du fait qu'elle recrute des banquiers vétérans reconnus comme d'exceptionnels développeurs d'affaires. Bien sûr, ces faiseurs de pluie transfèrent graduellement chez Signature la clientèle qu'ils ont développée tout au long de leur carrière. La banque accorde une autonomie inégalée et une rémunération supérieure à ces nouveaux venus. Dans certains cas, les banquiers les plus performants du groupe ont une rémunération plus élevée que celle que reçoit le pdg!

Ces vétérans ont comme unique mandat de développer leur volume d'affaires. La bureaucratie habituelle des banques est réduite à l'essentiel. En interviewant un des hauts dirigeants, nous avons constaté que le programme de rémunération est unique. Le boni annuel du banquier et des membres de son équipe est fondé sur le profit généré par son unité d'entreprise. S'il décide d'ajouter un employé à son équipe, celui-ci devra être très productif, car c'est le boni de l'équipe qui sera en jeu. Chaque équipe est ultimement imputable de ses propres revenus et dépenses. Le fait que Signature n'opère aucune succursale bancaire contribue à l'efficacité de cette banque. Elle rencontre plutôt ses clients


dans des bureaux situés sur les étages supérieurs d'immeubles où les loyers sont moins chers.

Mais comment fait Signature pour bien contrôler la qualité des prêts octroyés si les banquiers agissent avec autant d'autonomie? Le groupe s'est rendu compte dès le départ qu'un banquier ne pouvait pas à la fois générer de nouveaux prêts et les approuver lui-même. Elle a donc mis en place des souscripteurs entièrement indépendants des équipes afin d'approuver les prêts. Si le banquier se fait refuser un prêt par son souscripteur assigné, il peut toujours transférer sa demande à un membre du comité de crédit pour obtenir une seconde opinion. Si un prêt fait défaut, le banquier responsable de ce prêt doit déduire le montant total du prêt lors du calcul de son boni annuel. Voilà pourquoi les radiations de prêts sont bien inférieures à la moyenne.

**... mais il y a un nuage à l'horizon**

Quelques semaines plus tard, un petit passage de la lettre aux actionnaires de 2014 a suscité notre curiosité. Le document fait mention qu'une seule équipe parmi un total de 90 est responsable de 70 % des prêts totaux de 18 G\$ US. Nous apprenons par nos discussions avec les dirigeants que cette

équipe est chapeauté par un banquier vedette. La forte concentration de prêts à l'intérieur de cette équipe réside dans le fait qu'elle négocie avec des courtiers hypothécaires importants. De l'avis même des dirigeants, la perte de ce banquier vedette aurait des conséquences importantes sur le volume d'affaires de Signature Bank.

Lors de l'analyse des risques d'une entreprise, il est critique d'évaluer le risque de concentration. L'entreprise pourrait dépendre d'un seul produit, d'un seul client ou, dans le cas de Signature Bank, d'un employé clé. Sommes-nous prêts à vivre avec ce risque? Dans le cas de Signature Bank, la perte potentielle du banquier vedette nous force à rester sur les lignes de côté. 



**EXPERT INVITÉ**

**Carl Simard**  
est président de Gestion de portefeuille stratégique Medici, une firme de Saint-Bruno.