

La restructuration accélérée du secteur bancaire belge

Au cours des trois dernières années, le secteur bancaire belge a subi des modifications plus importantes que pendant les trois décennies précédentes ! Ce mouvement s'est soldé par la création d'importants groupes financiers multispécialisés, présentant, pour certains d'entre eux, un caractère transfrontalier et se positionnant plus efficacement dans l'environnement concurrentiel de l'euro.

José Lauwaert
Senior Economist
Planification stratégique
et Contrôle de gestion
Crédit Communal de Belgique/Dexia

■ Les mesures prises par les pouvoirs publics, à la fin des années 80, en vue de déréglementer les marchés financiers belges ont été à la base de la restructuration du secteur bancaire. L'approche du libre marché des services financiers au sein de l'Union européenne en 1992 a en effet nécessité une libéralisation de la politique vis-à-vis des structures des marchés financiers ainsi qu'une modernisation de ces mêmes structures. Dans ce cadre, les pouvoirs publics belges ont lancé en 1988 un programme de restructuration de leur propre secteur (public) de crédit autour des deux institutions publiques de crédit (IPC) les plus importantes, le Crédit communal de Belgique (CCB) et la Caisse générale d'épargne et de retraite (CGER). Après quatre années d'âpres négociations, force fut de constater l'échec de ce plan et la nécessité de recourir à la privatisation du secteur public de crédit.

Au début des années 90, le mouvement de concentration du secteur bancaire belge s'est limité à la reprise d'institutions financières de moindre importance et ce, le plus souvent dans le chef de banques étrangères. Rappelons que le projet de fusion entre la Générale de banque, la plus importante banque belge, et Amro, l'une des

grandes banques néerlandaises, a échoué principalement en raison de cultures d'entreprise trop différentes.

Une accélération liée à l'euro

La décision de mettre en place une monnaie unique entraîna dès 1995 une deuxième vague européenne de concentrations, s'agissant tout d'abord de fusions et d'acquisitions sur les marchés domestiques. Initialement, les grandes banques belges ne semblaient toujours pas affectées par ce mouvement. En effet, la privatisation partielle et l'intégration, en 1993, de la CGER dans Fortis, le groupe de bancassurance belgo-néerlandais – conséquence tardive de l'échec de la restructuration des IPC – fut, à l'époque, le seul élément qui modifia quelque peu le paysage bancaire belge.

Les banquiers belges n'ont que peu à peu pris conscience de la nécessité de se regrouper et d'augmenter leur efficacité afin de relever les défis d'un marché européen de plus en plus intégré, transparent et concurrentiel. En effet, seule la combinaison de l'assise financière et du potentiel humain est susceptible de créer des synergies et de réaliser des économies d'échelle. Ceci permet de dégager les moyens nécessaires aux investissements en matière de technologie de l'in-

formation et de canaux de distribution alternatifs, garantissant une expansion géographique ultérieure et une diversification des activités.

Notons qu'avec l'appui des autorités politiques et monétaires, il fut à nouveau tenté, en 1996, de créer une «Grande banque belge» (GBB), impliquant la Générale de banque (GB), la Banque Bruxelles-Lambert (BBL) et le Crédit communal. Ce projet s'est lui aussi soldé par un échec, et ce, principalement à cause de l'ancrage à des positions individuelles et d'un manque d'ambition sur le plan international.

Finalement, la plupart des récents regroupements bancaires dérivent directement de changements d'orientations stratégiques d'actionnaires de référence des grands groupes bancaires belges. L'avènement de l'euro a renforcé, en effet, la tendance à une spécialisation accrue dans les activités de certaines sociétés *holdings* (européennes) traditionnelles (Paribas, GBL et ses alliés, Suez-Lyonnaise des eaux par l'intermédiaire de la Société générale de Belgique).

Six rapprochements en trois ans

Durant ces trois dernières années, le mouvement de restructuration du secteur bancaire belge a ainsi subi une réelle accélération, chacune des sept grandes banques belges ayant été impliquée dans ce processus, soit par le biais d'alliances transfrontalières, soit au travers d'opérations de fusion à l'intérieur du pays.

«Le mouvement de restructuration du secteur bancaire belge a subi une réelle accélération, chacune des sept grandes banques belges ayant été impliquée dans ce processus.»

- **Fin 1996, le Crédit communal de Belgique et le Crédit local de France** ont formé une alliance sous le nom de Dexia. Dès que le projet de GBB fut abandonné, le Crédit communal entama des négociations avec le Crédit local de France, son institution sœur française dans laquelle le Crédit communal détenait déjà une participation à concurrence de 5 %.

Dans le cadre de cette alliance, le Crédit communal a été partiellement privatisé. En novembre 1996, la première introduction en bourse de «Dexia Belgium» remporta un grand succès. C'est ce *holding* qui, conjointement avec «Dexia France», contrôle le Crédit communal et le Crédit local de France. Une opération boursière supplémentaire s'est déroulée en juin 1997, au terme de laquelle la moitié du nombre des actions (moins une) de Dexia Belgium est actuellement cotée en bourse. Les administrations locales belges, actionnaires initiaux du Crédit communal contrôlent, par l'entremise du Holding Communal, l'autre moitié des actions plus une.

Depuis lors, Dexia, en procédant à une série d'acquisitions est devenu la référence européenne dans le domaine du financement des pouvoirs locaux et de grands projets d'infrastructure. Ce groupe bancaire multispécialisé entend occuper une place significative sur le marché européen de la banque privée et de la gestion d'actifs, mais aussi conserver sa position dominante sur les marchés belge et luxembourgeois en tant que banque commerciale généraliste. Fin 1997, Dexia occupait la 26^e place au classement des banques européennes en termes de total bilantaire et la 27^e place en considérant le capital *tier one*.

- **Au début de 1998, la BBL** est passée sous le contrôle du groupe financier néerlandais ING. Cette opération n'a pas changé la stratégie de la BBL mais a renforcé sa présence internationale, étant donné qu'ING opère dans plus de 50 pays à travers le monde. Des synergies sont surtout recherchées dans les domaines de la banque d'affaires et des services bancaires aux entreprises, ainsi que dans la gestion d'actifs et la banque privée.

- **Suite à la privatisation partielle de la CGER**, Fortis, le groupe belgo-néerlandais de bancassurance, était déjà entré dans le capital de la CGER en

Les grands rapprochements

- Fin 1996, le Crédit communal de Belgique et le Crédit local de France s'allient sous le nom de Dexia.
- Début 1998, la BBL passe sous le contrôle d'ING.
- Fortis prend le contrôle de la CGER à la fin de 1998 et acquiert l'intégralité du capital de la GB.
- En juin 1998, le groupe Almanij-Kredietbank, le groupe bancaire coopératif CERA et le groupe d'assurances ABB fusionnent sous le nom de KBC Banque & Assurances. La Kredietbank et la CERA fusionnent pour devenir KBC Bank SA.
- La BACOB et la banque Artesia forment l'Artesia Banking Corporation.

1993. En 1997, Fortis a porté cette participation de 49,9 à 74,9 % avant de détenir finalement 100 % à la fin de 1998. Entre-temps, la CGER-Banque avait absorbé, le 1^{er} juillet 1997, la Société nationale de crédit à l'industrie (SNCI), alors une IPC non encore privatisée.

- **Après le succès de l'offre publique d'échange d'actions**, Fortis a acquis fin juillet 1998 l'intégralité du capital de la Générale de banque (GB). Dans le courant de 1999, la fusion de la GB et de la CGER aboutira, au sein du groupe Fortis, à un seul pôle bancaire. Celui-ci disposera par là même d'une forte position concurrentielle, avec une part de 25 % du marché belge. Le développement de la bancassurance, le *cross-selling* de produits et la réalisation d'économies d'échelle, notamment à travers la rationalisation du réseau d'agences, figurent parmi les principaux objectifs stratégiques de ce pôle bancaire.

- **En juin 1998, le groupe Almanij-Kredietbank**, le groupe bancaire coopératif CERA et le groupe d'assurances ABB ont fusionné sous le nom de KBC Banque & Assurances. La Kredietbank, qui avait précédemment entrepris des démarches en vue d'une expansion en Belgique, et la CERA ont fusionné pour devenir le nouveau groupe bancaire KBC Bank SA, qui se positionne à la 35^e place européenne et constitue le principal groupe bancaire belge selon le capital *tier one*. Ce nouveau groupe bancaire occupe une position dominante en Belgique, sur le marché des crédits et place-

ments pour une clientèle de particuliers. A nouveau, le *cross-selling* de produits, la bancassurance ainsi que la rationalisation du réseau d'agences et de la technologie de l'information, comptent au nombre des principaux axes stratégiques de ce groupe.

- **La BACOB**, quant à elle, a acquis en 1997 la Banque Paribas Belgique (désormais dénommée Banque Artesia) et la Banque Paribas Pays-Bas (désignée actuellement sous le terme de Banque Artesia Pays-Bas). La BACOB et la Banque Artesia forment dorénavant l'Artesia Banking Corporation. Au sein de ce groupe, la BACOB se focalise sur le marché des particuliers, des professions libérales, des indépendants, des petites entreprises, du secteur social lucratif ainsi que des administrations locales. La banque Artesia se concentre, pour sa part, sur les marchés de capitaux et pratique des activités de *corporate, private* et *institutional banking*.

Des stratégies identiques

Nous constatons que ces nouveaux groupes bancaires affichent tous clairement une ambition européenne et sont en effet mieux armés face à la concurrence qui régnera après la mise en place de l'UME. Leurs principales lignes de force en matière de stratégie sont fortement comparables :

- distribution multicanaux en retail banking afin de demeurer aussi proche que possible du client, mais réalisation d'économies d'échelle via substitution technologique ;
- développement de la gestion d'actifs, ce qui accentue le glissement des produits d'épargne du bilan vers les produits de placements hors bilan ;
- développement de la bancassurance, un marché où la concurrence s'est accrue ;
- accélération du développement et réorientation des opérations de marché de capitaux à la lumière du marché intégré de capitaux en Europe. ●

Références

- Abraham J.P. (1998), De euro en de bankherstructureringen in het Beneluxgebied, *Revue de la Banque/Bank-en Financieuzen*, septembre 1998 (Bruxelles, Association belge des banques).
 Moody's Banking System Outlook, Belgium, *Moody's Investors Service*, novembre 1998 (Londres).
Bulletin hebdomadaire de la KB, Augmentation de taille dans le secteur financier, année 53/n° 16, 29 mai 1998 (Bruxelles).