

# Radiographie d'un changement

*À la source de la transformation spectaculaire du paysage bancaire observée depuis l'émergence du marché unique en 1992, deux mouvements de fond se distinguent : l'industrialisation des métiers bancaires et l'accélération de l'internationalisation des établissements.*



**BERNARD MAROIS**  
Professeur de finance  
Groupe HEC  
Président du Club  
Finance internationale

**L**ES ÉVOLUTIONS RÉCENTES DU secteur bancaire, au niveau européen, mettent en lumière deux tendances opposées : d'un côté, une homogénéisation des conditions d'exercice de la profession bancaire, ainsi que des résultats dégagés par les différents acteurs, quels que soient les pays, d'un autre côté, un élargissement de la sphère bancaire, par l'arrivée de nouveaux intervenants, les frontières du métier de banquier devenant de plus en plus floues.

Sur le premier point, un certain nombre de facteurs ont contribué à harmoniser les statuts des banques entre les divers pays européens :

- le retrait des Etats du capital des banques (cas de la France ou de l'Italie) ;
- la cotation en bourse d'institutions coopératives (mise sur le marché du Crédit agricole ou de Natexis Banques populaires) ;
- le mouvement de «démutualisation» en Grande-Bretagne, et la prochaine ouverture des Landesbanken allemandes.

Parallèlement à cette évolution, on constate que les principales banques de l'Union européenne convergent vers une rentabilité des fonds propres de 15 %, qui se traduit par une valorisation boursière de deux fois l'actif net, en moyenne. En d'autres termes, les pays en retard, dans ce domaine, tels que la France ou l'Italie, rejoignent la Grande-

Bretagne ou l'Espagne <sup>1</sup>, seule l'Allemagne ayant du mal à recoller au peloton, avec un ROE de 8 %. Les explications sont multiples : la disparition des situations locales particulières, les réajustements de Bruxelles favorisant l'harmonisation, l'alignement des stratégies mais également des coûts de refinancement (courbe des taux unique pour l'euro).

Concernant l'effacement de certaines frontières qui isolaient le secteur bancaire des autres professions financières, on mentionnera les activités liées à la

collecte de l'assurance vie, qui voient les assureurs concurrencer les banquiers, ou la gestion collective (*asset-management*) où d'autres acteurs rentrent sur le marché – les assureurs de nouveau –, mais aussi les professionnels de la grande distribution, que

l'on retrouve également dans le crédit à la consommation, domaine dans lequel interviennent également certains groupes industriels comme le secteur automobile. On peut aussi anticiper que le développement d'internet pourra, dans un premier temps, favoriser une certaine désintermédiation bancaire, avant que les banques ne récupèrent ce

**“Les principales banques de l'Union européenne convergent vers une rentabilité des fonds propres de 15 %.”**

## Quelle stratégie pour une banque européenne aujourd'hui ?

Quelques contours de ce que peut être la stratégie d'une banque européenne peuvent être esquissés. Tout d'abord, la banque doit sélectionner les métiers dans lesquels elle estime bénéficier d'un avantage comparatif fort, en identifiant pour chacun d'eux, si elle peut être productive et/ou distributrice des produits et services financiers que

ces métiers développent. Ensuite, elle va inscrire cette stratégie dans un cadre géographique approprié : national, européen ou international. Adopter une approche uniquement domestique est un pari dangereux, mais inévitable pour les petites banques de détail, sauf à se rapprocher d'une grande banque ; l'atout de la proximité au niveau de la clientèle sera alors un facteur de

succès décisif. L'approche européenne demeure à ce jour la plus difficile : dans la mesure où le marché bancaire européen n'est pas unifié, choisir une stratégie purement régionale implique de développer un réseau d'alliances avec des partenaires étrangers, celles-ci étant en général fragiles parce que transitoires. Pour réussir, la banque concernée de-

vra de toutes façons s'appuyer sur une position forte sur son marché domestique, d'une part, et faire «vivre» son réseau d'alliances au gré de l'intégration européenne, d'autre part. L'approche internationale est réservée à quelques grandes banques ; elle implique des investissements lourds et donc une rentabilité solide au niveau domestique.

marché, en rachetant les nouveaux «intermédiaires», lors de crises passagères de la nouvelle économie.

### LES MÉTIERS BANCAIRES S'INDUSTRIALISENT

Un élément central du débat sur la «taille optimale» d'une banque tourne autour de l'incertitude relative aux éventuelles synergies dont peut bénéficier une institution financière qui procède à des acquisitions, avec l'espoir de

“La course à la rentabilité qui est devenue le leitmotiv des stratégies de développement bancaire implique une analyse détaillée des métiers qu'une banque doit englober.”

bénéficier d'un effet de taille. Toutes les études récentes menées sur le sujet tendent à montrer que certains métiers bénéficient effectivement d'une concentration bancaire, parce que les économies d'échelle sont substantielles : on pense à la conservation de titres, à certains métiers de back-office ou de trading, à l'analyse financière (services de recherche sectorielle). Par contre, les métiers bancaires de proximité, tels que la vente d'actions aux particuliers, le conseil en M&A ou, plus généralement, le *retail banking* ne semblent pas tirer parti de l'effet de taille. De ce point de vue, la décentralisation améliore les performances de ces institutions. D'autres métiers tels que la gestion obligataire sont dans une position intermédiaire.

Autrement dit, la course à la rentabilité qui est devenue le leitmotiv des stratégies de développement bancaire implique une analyse détaillée des métiers qu'une banque doit englober : va-t-elle couvrir toute la gamme d'activités allant de la banque de détail à la banque d'investissement, en passant par l'*asset management*, les services financiers et la banque privée ? C'est le modèle de la banque universelle à l'allemande qu'on appelle maintenant *global player*, par opposition à la banque

spécialisée dans l'un de ces métiers, que l'on nomme également *niche player*.

### LA BANQUE ADOPTE UNE DÉMARCHÉ «À LA PORTER»

Pour arriver à effectuer des choix, en matière de métiers pratiqués, la banque se met à raisonner comme une entreprise ; elle adopte une démarche «à la Porter», en distinguant la fonction de production qui comprend les financements, les services, les produits spécifiques, et la fonction de distribution qui intègre le choix des canaux par lesquels elle va vendre ses produits et services. Certaines activités comme la conservation de titres, seront externalisées ou sous-traitées, telle la fabrication de nouveaux véhicules de gestion collective. De la même manière, la banque s'efforcera de valoriser son capital immatériel, en fidélisant ses clients, selon les meilleures méthodes de marketing – capital-client –, en intégrant les dernières technologies de l'information dans ses processus de décision – capital organisationnel –, en retenant ses cadres et son personnel dirigeant – capital humain –, grâce à certains avantages financiers tels que les stock-options, les bonus, la formation permanente.

En parallèle, les contrôleurs de gestion voient leur pouvoir s'accroître : ils surveillent en permanence les coefficients d'exploitation, les rendements sur capitaux propres, ainsi que la façon dont les fonds propres sont alloués aux différentes activités de la banque, en relation avec les risques supportés (le fameux ratio Mc Donough en voie de remplacer le ratio Cooke).

Enfin, les techniques du marketing ont fait une entrée remarquée dans l'univers bancaire. Avec la segmentation de la clientèle et son exploitation à travers le CRM (*customer relationship management*), ou la mise en avant de la marque ou des marques développées par la banque, les institutions financières appliquent à grande échelle les méthodes de gestion commerciales qui ont fait le succès des entreprises industrielles<sup>2</sup>.

### L'INTERNATIONALISATION BANCAIRE S'ACCÉLÈRE

A la question : «Quelle extension géographique la banque doit-elle donner à

ses activités ?», nous ferons nôtres ces remarques de Charles de Croisset, président du CCF/HSBC : «*les grandes banques de demain devront être présentes, à la fois en Europe, aux Etats-Unis et en Asie, pour prétendre à un rôle de leader*». De ce fait, l'essentiel des acquisitions réalisées récemment par les banques françaises, a porté sur ces trois marchés et dans des métiers différents : organismes de gestion collective rachetés aux Etats-Unis, banques de détail en Europe centrale et orientale, achats «d'opportunités» en Asie.

Pour l'Europe, la vision en vigueur dans les banques est que nous n'avons pas encore un marché unifié, malgré l'arrivée de l'euro. Donc, rares sont les institutions bancaires tentées par l'acquisition d'un réseau dans un autre pays de l'Union, car les différences culturelles restent encore prépondérantes : il y a peu de produits financiers véritablement «paneuropéens».

En termes de présence locale, on pourrait même dire que la banque la plus européenne, pour l'instant, est la Citibank. Cela explique l'échec de nombreuses acquisitions transfrontalières et la revente, quelques années plus tard, de réseaux souvent chèrement payés<sup>3</sup>. Pour ce qui est des fusions bancaires, nous avons assisté surtout à des opérations domestiques. Cependant, compte tenu que certains pays ont atteint un niveau de concentration maximale (Pays-Bas, Belgique, Espagne), ou élevée (France, Allemagne), il est certain que les prochaines opérations devront être transfrontalières, ce qui sera évidemment beaucoup plus difficile à mener. Ainsi, le rapprochement entre la BNP et la Dresdner a échoué, de même que celui attendu entre le SCH et la Société Générale. Seules ont réussi les fusions réalisées dans des marchés relativement homogènes, tels que la Scandinavie avec la création de Nordéa, ou le Benelux avec Fortis, ou sur des niches spécialisées, comme Dexia<sup>4</sup> avec le financement des collectivités locales. ■

“En Europe, nous n'avons pas encore un marché unifié, malgré l'arrivée de l'euro.”

1 La rentabilité du secteur bancaire britannique est passée de 18 % en 2000 à 16 % en 2001. Dans le même temps, les banques françaises ont atteint 15 % en 2001 et les banques espagnoles 13 %. Seules les banques allemandes ont beaucoup de mal à améliorer leurs performances et plafonnent à environ 8 %.

2 On retrouve d'ailleurs ces techniques dans la bataille menée, en matière d'*asset management* par les banques et les compagnies d'assurance (l'enjeu est gigantesque, puisqu'il s'agit de 5 000 milliards d'euros en cinq ans, dans la seule Union européenne !).

3 Par contre, ces acquisitions transfrontalières ont plus de chance de réussir, lorsqu'il y a une véritable «complémentarité» dans les activités de l'acheteur et de la cible, à l'exemple du rachat du CCF par HSBC (jusqu' alors très peu présente en France).

4 Fruit de la fusion entre le Crédit local de France et le Crédit communal de Belgique.