

Les banques allemandes découvrent la concurrence

Rolf Friedhofen
Associé Responsable
du secteur finances
Price Waterhouse Allemagne

Étienne Boris
Associé Responsable pour l'Europe
du secteur Banques et marchés des capitaux
Price Waterhouse

Patrick Fincker
Membre du directoire
BFG - Groupe Crédit Lyonnais

En Allemagne comme dans beaucoup d'autres pays, la mondialisation et la proximité de l'euro devraient renforcer les tendances à la concentration en même temps que la concurrence. Cependant les spécificités réglementaires et culturelles pourraient encore prémunir le système bancaire contre une offensive des banques étrangères.

Le secteur bancaire allemand se distingue par une forte stabilité. A l'opposé des États-Unis ou du Japon, depuis la crise économique des années 30, l'Allemagne a été épargnée des vastes vagues de consolidations, voire de faillites. Les fluctuations conjoncturelles, en particulier celles du marché immobilier notoirement cyclique, ont été bien amorties, grâce notamment aux réserves latentes accumulées durant les années prospères, et à leur liquidation discrète (mais autorisée) durant les années de récession.

Sur le plan international, on reconnaît maintenant volontiers que, sur la base tripartite traditionnelle (banques du secteur public, banques privées et banques mutualistes), s'est développé un système bancaire stable et globalement compétitif et l'on peut estimer que les éléments fondamentaux de ce système seront également maintenus dans les années à venir, sans omettre toutefois l'éventualité d'une

pression actionnariale qui pourrait se développer dans l'avenir.

Dès lors, reste à savoir comment les banques allemandes se préparent aux nouveaux enjeux de demain : monnaie unique européenne, nouvelles technologies, mondialisation...

Perspectives de développement au sein de l'UE

A l'avenir, tant en Allemagne que dans d'autres pays, les **tendances à la concentration** marqueront encore fortement le secteur bancaire de leur empreinte, la taille jouant un rôle prépondérant pour affronter la concurrence au sein de la ligue des *Global Players*. Outre les avantages présumés des grandes institutions (internationalisation et synergies, tant dans le *merchandising* que dans le *back-office*) l'occupation du marché est devenue tout aussi importante. Ainsi, la Deutsche Bank, en tant que n° 1 des grandes

banques allemandes, se présente comme «La banque pour l'Europe» (*Bank für Europa*).

Il s'agit également, lors de prises de contrôle ou de participations, de développer stratégiquement un champ d'action. Si les banques multi-services ont cherché, au cours des dernières années, des partenaires compétitifs dans le domaine des activités bancaires d'investissement (par exemple Dresdner Kleinwort Benson, Deutsche Morgan Grenfell) ou dans le domaine des activités de gestion de fonds, ce sont aujourd'hui surtout les alliances avec des institutions financières comme les assurances en particulier qui sont recherchées à travers l'Europe, en France notamment. La France représente ici pour l'Allemagne un pays cible adéquat.

Il va sans dire que ces tendances sont en corrélation avec une compétition de plus en plus vive, tant au plan national qu'international. Les banques directes et les banques proches de l'in-

La structure de management : le rôle des contre-pouvoirs

La direction d'une banque allemande est généralement assurée par un directoire, le *Vorstand*. Celui-ci est composé d'hommes et de femmes qui ne sont pas des employés de l'établissement, mais ont une fonction très proche des mandataires sociaux. Leurs mandats comportent une échéance. La nomination d'un membre du directoire, comme les renouvellements de mandats, sont soumis à l'approbation du conseil de surveillance.

Le directoire assume la responsabilité ultime, vis-à-vis des actionnaires, comme vis-à-vis des autorités de tutelle, de la gestion de la banque. Il définit la stratégie de la banque, et en assure la mise en œuvre. Dans la

plupart de ses décisions, la recherche du consensus est la règle, même si la majorité seule est requise. Les réunions hebdomadaires du directoire sont donc souvent le lieu de débats animés où les différents participants cherchent à convaincre leurs collègues avec une franchise peu commune de ce côté-ci du Rhin.

Comme souvent en Allemagne, le pouvoir détenu en commun par le directoire est contrebalancé par de vrais contre-pouvoirs institutionnels. Le plus important d'entre eux est le conseil de surveillance. Ici siègent les représentants des actionnaires, mais aussi ceux des partenaires sociaux. Si les actionnaires détiennent certes la majorité

des voix, le poids des partenaires sociaux n'est cependant pas négligeable, pouvant aller jusqu'à une ou deux voix de la majorité. Outre le rôle de nommer les membres du directoire, d'entendre et de discuter ses rapports ou de statuer sur les comptes, le conseil de surveillance prend souvent une part de responsabilité directe dans la gestion de la banque. C'est notamment le cas en matière de crédits : le directoire ne dispose généralement pas d'une compétence illimitée. Le comité de crédit du conseil de surveillance prend en charge les dossiers au-delà de cette compétence. Un autre contre-pouvoir important en Allemagne est constitué par les partenaires

sociaux. Le Comité d'entreprise, le *Betriebsrat*, a un rôle très étendu et chaque restructuration doit être soumise à son approbation. Il est important de comprendre que ce rôle n'est pas seulement consultatif, mais bien effectif, et que les partenaires sociaux l'assument avec un professionnalisme et un sens des responsabilités qui étonne plus d'un observateur.

Par exemple, en période de compression d'effectifs, le *Betriebsrat* peut obtenir un droit de veto sur tout recrutement. Pour passer outre, il ne reste alors à l'entreprise que la solution de contester ce veto devant les tribunaux.

Die Aufsicht : un contrôle étroit

Si, dans la lettre, le rôle des différents organes de tutelle des banques ne diffère pas notablement de leurs homologues français, en revanche, dans l'esprit et dans la pratique quasi-quotidienne, leur présence est ressentie plus fortement. Theo Weigel, le ministre des finances de la République fédérale d'Allemagne, s'est un jour étonné des plus de 1 700 lois qui régissent le métier de banquier dans son pays.

Cette législation tatillonne et omniprésente constitue la pierre angulaire du pouvoir exercé notamment par la Banque centrale, la Deutsche Bundesbank, appuyée sur le réseau des Banques centrales des Länder, l'administration fédérale de surveillance du crédit, le Bundesaufsichtamt für Kreditwesen, et l'administration fédérale de surveillance du commerce des valeurs mobilières, le Bundesaufsichtamt für den

Wertpapierhandel. Deux exemples permettent d'illustrer cette différence de comportement par rapport au système français. Lors de la mise en œuvre d'un nouveau projet, ou lors de l'installation d'un nouveau système, il est coutumier, en Allemagne, de demander a priori aux autorités de tutelle compétentes leurs exigences en la matière, et de ne démarrer qu'après avoir eu un aval formel sur la mise en place.

Lorsqu'une erreur ou une faute est détectée, celle-ci doit être immédiatement déclarée ; en effet, une telle déclaration a pour effet de minimiser les conséquences réglementaires éventuelles, alors qu'une non-déclaration aurait des conséquences inverses si celle-ci venait à la connaissance des autorités compétentes par l'intermédiaire d'un des nombreux audits auxquels les banques sont soumises.

dustrie, comme la VW Bank ou la Ford Kredit Bank, bien qu'elles n'aient pas encore conquis des parts importantes du marché, ont cependant provoqué une forte évolution des structures. Plusieurs banques allemandes importantes ont ainsi réagi à cette concurrence en créant de nouvelles filiales (Deutsche Bank : Bank 24, Commerzbank : Comdirect, Dresdner Bank : Advance Bank) afin d'assurer leur position dans le secteur de la banque directe.

Parallèlement, le nombre de succursales diminue au profit du nombre de distributeurs automatiques, l'Allemagne étant longtemps restée derrière la France et l'Italie dans ce domaine.

Concernant **les produits**, la concurrence s'est aussi très nettement développée ces dernières années. Jusqu'alors, celui qui ouvrait un compte auprès de sa caisse d'épargne locale ne changeait souvent plus d'établissement sa vie durant. L'intérêt pour d'autres formes de placements s'est

aujourd'hui fortement accru. S'il y a quelques années encore, les actions étaient plutôt des placements réservés aux professionnels, la situation s'est complètement renversée depuis que les actions de Deutsche Telekom sont cotées en Bourse, même si la situation anglo-saxonne est loin d'être atteinte. La clientèle, tant privée que professionnelle, est mieux informée, et donc plus critique, plus exigeante et par là-même plus volatile. Ainsi, c'est la première fois dans l'histoire

Der Einlagesicherungsfonds : un système de garantie original

Les dépôts de la clientèle dans les banques privées allemandes sont garantis par un système original, vraisemblablement unique au monde : les banques ont créé un fonds auquel chacune cotise et qui assure la garantie solidaire des dépôts. Chaque déposant dispose d'une garantie qui s'élève jusqu'à un tiers du capital de

la banque qui a reçu le dépôt. Lorsque la garantie est appelée, l'ensemble des banques peut être amené à abonder au fonds, afin de couvrir l'ensemble des déposants lésés. Ce fonds, extrêmement généreux, fait aujourd'hui l'objet de multiples critiques, notamment de la part des autres pays européens qui y

voient un risque de distorsion concurrentielle après l'introduction de l'euro. C'est pourquoi, il va déjà être limité aux dépôts domestiques. Il faut cependant comprendre que le développement de ce fonds a été rendu nécessaire en particulier par la concurrence des banques du secteur public qui disposent

d'une garantie implicite de l'État. Certaines voix commencent aussi à s'élever pour critiquer un système qui, quelque peu à l'instar des Names de Loyds à Londres, impose un engagement illimité et solidaire à un ensemble d'établissements très différents en taille, comme en qualité.

Die Bilanzierung : des particularités comptables

La comptabilité allemande recèle aussi quelques surprises : de grandes restrictions existent encore en matière de prise en compte des profits non réalisés. Ceci complique singulièrement la tâche des comptables en matière d'activités de marché. Par exemple, si l'on n'y prend pas garde, un arbitrage entre un titre et un *futur*, aussi parfait soit-il, peut conduire à des résultats complètement divergents selon que le marché a monté ou a baissé durant la période. Les banques allemandes

ont la réputation, justifiée, d'avoir su, au prix d'une gestion avisée de leur portefeuille, accumuler des réserves latentes considérables. Même en cas de réalisation du portefeuille, le législateur a prévu la possibilité d'enregistrer les plus-values dans une réserve (340f) qui ne doit pas obligatoirement être dévoilée. La constitution de cette réserve est réalisée au cours de l'établissement du résultat ; elle ne fait pas partie du processus d'affectation de celui-ci. Il est donc extrêmement difficile de déduire de

l'analyse d'un rapport annuel aux normes allemandes l'existence ou la constitution d'une telle réserve. La comptabilisation des portefeuilles de titre présente aussi une particularité : c'est la possibilité de classer le portefeuille en *Anlagebestand*. Lorsqu'un portefeuille se trouve classé dans cette catégorie, il est réputé devoir être détenu jusqu'à l'échéance finale, aussi ne doit-on pas provisionner les moins-values potentielles. Les conditions d'entrée dans un tel portefeuille ne sont pas très contraignantes, c'est pourquoi leur existence

est souvent analysée avec prudence, dans la mesure où cela pourrait indiquer des actifs qui ont déprécié. Cependant, on doit également signaler l'évolution de la réglementation allemande, par la nouvelle loi «*Kapitalaufnahme-Erleichterungs-Gesetz*» qui, lorsque elle rentrera en application, permettra comme en France l'adoption d'un référentiel comptable international pour certaines sociétés. Soulignons que la Deutsche Bank a elle, dès 1995, adopté le référentiel IAS.

de l'après-guerre que les banques n'ont pu profiter de taux d'intérêt directs bas pour augmenter leur propre marge, indice révélateur de la virulence dans le domaine de la concurrence.

Le libéralisme continu du secteur financier a lui aussi contribué à cette évolution. En avril, le gouvernement allemand a libéré les marchés financiers de certaines de leurs contraintes

par l'adoption d'une nouvelle loi, la *Dritte Finanzmarktförderungsgesetz*, qui autorise de nouveaux types de fonds et facilite l'accès à la bourse aux jeunes entreprises. La concurrence entre les banques et les sociétés de gestion de fonds va donc devenir encore plus vive. Si l'on en juge le dernier compte rendu de la Bundesbank, c'est justement dans ce secteur que le système bancaire multi-services, par son procédé typique de compensation entre rendement et risque, a fait ses preuves.

Notons que, face à cette concurrence, les banques allemandes, Deutsche Bank en tête, sont très dynamiques dans leur préparation à l'euro sur le plan marketing et commercial, ce qui est à souligner, eu égard à l'attachement viscéral des Allemands au *deutschemark*, et aux incertitudes quant à la stabilité de la future monnaie unique.

Un marché difficile pour les banques étrangères...

Après des décennies de présence en Allemagne, les banques étrangères restent marginales en termes de taille de bilan. Quelques banques cependant ont su développer ou acquérir des réseaux florissants, la Citibank et la BfG notamment, mais il s'agit d'exceptions. Ceci ne veut pas dire que les banques étrangères n'aient pas connu de réussites notables. Au contraire, certaines sont même éclatantes. Ainsi, le marché des émissions de warrant est dominé par les banques étrangères, la Citibank en étant le leader incontesté, mais les banques suisses, françaises et américaines y occupent aussi des positions significatives. De même, le marché des fusions et acquisitions est en grande partie occupé par les spécialistes anglo-saxons. Ainsi, les deux

Les portes sont ouvertes à tous ceux qui proposent un produit innovant, de qualité, et qui ne soit pas déjà proposé par une banque locale.

grandes affaires de l'année dernière, la fusion entre Krupp et Thyssen, ainsi que celle entre la Bayerische Hypothek und Wechsel Bank et la Bayerische Vereinsbank ont été conseillées par la banque américaine JP Morgan.

Il ne faut cependant pas croire que ces positions, une fois acquises, donnent un avantage substantiel à moyen terme. De nombreuses réussites du passé n'ont été que de courte durée. En effet, la clientèle allemande, à qualité égale, a un réflexe de préférence nationale très fort. En revanche, les portes sont ouvertes à tous ceux qui proposent un produit innovant, de qualité, et qui ne soit pas déjà proposé par une banque locale. Inutile de dire que ces portes ne s'ouvrent qu'à ceux qui témoignent de l'engagement à long terme d'apporter un service en Allemagne...

... mais pas inaccessible

Quel avenir a donc l'activité bancaire étrangère outre-Rhin après l'avènement de l'euro ? Comme dans les autres pays, la réponse est extrêmement difficile. En revanche, il est possible de livrer quelques clés :

La relation commerciale. La langue, le régionalisme, les *old boy networks* jouent un rôle important dans la qualité de la relation. S'y intégrer à distance n'est pas facile. Une présence commerciale active, de grande qualité, et composée d'allemands constituera toujours un avantage.

La fiscalité. Les différences fiscales ne seront pas abolies rapidement. Certains produits comportent des avantages fiscaux notables lorsqu'ils sont comptabilisés en Allemagne. Par exemple, la récupération de l'avoir fiscal par les résidents est possible, sous certaines conditions, sous la forme d'un paiement.

La législation. Certaines structures juridiques originales ont permis le développement d'un marché domestique très actif. Le meilleur exemple est celui des banques hypothécaires, qui permettent, à un coût très compétitif, de financer des actifs garantis par des sûretés de première qualité, hypothèques de premier rang jusqu'à 60 % de la valeur du bien, garanties publiques...

Le service bancaire à distance en voie de développement

D'ici à cinq ans, quatre millions d'habitants des cinq premiers pays de l'UE, Allemagne en tête, se serviront d'Internet comme interface pour communiquer avec leur banque. Néanmoins, si l'on en juge par le nombre de foyers allemands disposant d'un accès à Internet (720 000 en 1996) ou d'un ordinateur avec modem (3,6 millions), il est peu probable que des banques agissant uniquement via Internet puissent s'imposer. Cette démarche de-

vrait représenter un moyen de distribution de services financiers supplémentaire mais non prépondérant.

De ce fait, ce sont essentiellement les grandes banques qui proposeront, via Internet, une gamme complète de leurs services. Inversement, il faut s'attendre à une réduction de l'offre du télétexte (équivalent allemand du minitel), relativement compétitif jusqu'à ce jour. Par contre, les quelque 400 banques allemandes comptant près de 50 000 agences et succursales (record absolu au sein de l'UE) cherchent à réduire significativement leurs frais de fonctionnement par le développement du service bancaire à distance. En raison de l'internationalisation de la concurrence, le très vaste réseau d'agences des banques allemandes constitue maintenant un lourd inconvénient financier, et depuis quelques années déjà, bon nombre de banques ont fermé des succursales, cette tendance ne pouvant que s'accroître.

Il s'agit donc maintenant de proposer des services à la fois plus ciblés et plus accessibles, les modes de diffusion (moyens technologiques différents en fonction du groupe ciblé), la politique de coût et les produits proposés étant variables en fonction de la politique commerciale adoptée.

Là encore, on assiste à une lente mais profonde évolution dans la relation entre la banque et ses clients, qui participe pleinement de la transformation générale que connaît actuellement le paysage financier outre-Rhin. ■