

ELIE COHEN

Professeur
Université Paris Dauphine



«La proximité reste un atout majeur de compétitivité pour les banques de détail européennes»

Le ralentissement économique peut-il affecter le secteur bancaire européen, et quelles sont les évolutions majeures auxquelles il doit se préparer ? Elie Cohen dresse ici un panorama du secteur et de ses perspectives.

■ Quel est le contexte économique pour le secteur bancaire européen ?

Le passage à l'euro fiduciaire a été globalement un grand succès pour la profession. Cependant, à la suite des Etats-Unis et du Japon, l'Allemagne s'est installée dans une situation de quasi-récession. De façon générale, le ralentissement est clair dans les pays développés. Personne n'attend une reprise nette en Europe avant le deuxième semestre 2002.

Cette situation a des implications en termes de niveau d'activité et de demandes de crédits. La

conjoncture boursière a été marquée par un fort recul des cours et des volumes. Cela se traduit sur toutes les activités de titres et de gestion d'actifs par une dégradation peut-être durable du résultat. Autre conséquence, le très net recul des mouvements de restructurations affecte également les activités de titre et de banque d'investissement en général. D'où la très forte dégradation des performances des grandes banques d'investissement spécialisées. Pour ajouter une dernière touche à ce panorama des difficultés de l'heure, ajoutons la montée des risques,

même si elle appelle une analyse plus nuancée depuis les derniers mois de 2001. Après le 11 septembre, on pouvait redouter une forte dégradation du risque géopolitique. Aujourd'hui, les risques de dérapage et de généralisation des conflits paraissent conjurés. En revanche, d'autres risques se sont matérialisés. Sur le plan international, la crise argentine montre que le risque de défaut des emprunteurs souverains menace encore, même si la probabilité d'une contagion à d'autres pays latino-américains ou d'un scénario de type «crise asiatique»

■ Professeur à l'Université Paris Dauphine dont il a été président de 1994 à 1999, il dirige aujourd'hui le DESS de banque. Ses travaux de recherches et ses enseignements portent sur la finance d'entreprises.

reste faible. Par ailleurs, dans le domaine du *corporate*, la défaillance d'Enron illustre de façon spectaculaire un mouvement de dégradation du risque d'entreprise avec le retour de vagues de faillites. Ce risque d'entreprise avait été, au cours de la décennie 90, relativement contenu par la sélectivité des banques et par un mouvement fort de désendettement à l'initiative des entreprises elles-mêmes. Mais depuis 1997, on a constaté un regain d'endettement. La dégradation de l'environnement intervient donc à un moment où la reprise de l'endettement rend les entreprises plus vulnérables aux menaces d'insolvabilité. Pour toutes ces raisons, on peut penser que la montée des risques est un élément préoccupant. Pourtant, les résultats bancaires résistent bien, en tout cas pour les banques relativement diversifiées. Indiscutablement, la période actuelle traduit une perte de visibilité et exige plus de vigilance et de sélectivité qu'en l'an 2000, par exemple.

■ Quels seront les impacts majeurs pour le secteur bancaire européen de la réforme du ratio de Bâle et de l'introduction des normes IAS ?

L'idée d'un assouplissement des normes prudentielles en termes de capitaux propres, en contrepartie de la mise en place de dispositifs internes de gestion des risques paraît très positive. En effet, des normes imposant l'immobilisation de montants élevés de capitaux propres n'assurent pas une protection efficace si la vigilance n'a pas été suffisante en amont, lors de la prise de risque. Il vaut donc mieux soutenir les efforts des banques pour créer en leur sein une culture du risque. Et les inciter à mettre en place des systèmes de gestion qui permettent de mieux préparer les décisions génératrices de risques, de mieux suivre leur exposition dans leurs différentes activités et

de prévoir les couvertures adéquates. La réforme du ratioMcDonough va accroître la responsabilisation des banquiers. Elle sera un facteur d'utilisation plus judicieuse des fonds précédemment utilisés à des fins prudentielles. En ce qui concerne l'implication des nouvelles normes comptables, allant dans le sens d'une généralisation de la juste valeur, je partage assez le point qui semble faire consensus parmi les professionnels et qui consiste à dire que la généralisation d'une valeur de marché est pertinente

“La réforme du ratioMcDonough qui va accroître la responsabilisation des banquiers, sera un facteur d'utilisation plus judicieuse des fonds précédemment utilisés à des fins prudentielles.”

pour des activités de marché. En revanche, elle paraît assez problématique pour les activités d'intermédiation. Voyez les difficultés qu'on rencontre pour appliquer les modèles financiers dans lesquels on devrait raisonner en valeur de marché, par exemple, pour calculer le coût du capital d'une entreprise. C'est la raison pour laquelle un système composite combinant une évaluation en valeur de marché pour les éléments liés aux activités de marché et une évaluation plus complexe dans le cadre des activités d'intermédiation me paraît judicieuse.

■ Quelles réformes internes les banques devraient-elles mettre en œuvre pour rester rentables et compétitives ?

Trois priorités se dégagent, dans le prolongement de l'effort manifeste de compétitivité et de maîtrise des coûts engagés par

les banques. L'extension des systèmes de *global risk management* constitue sans doute la première. Une deuxième priorité concerne les systèmes d'information. Cette question intéresse aussi à la fois le management et l'offre des établissements. Elle conditionne, par exemple, la mise en place de gestion des risques à la mesure des enjeux actuels. On voit bien, d'autre part, qu'une grande partie de

l'offre est conditionnée par des systèmes de communication internes ou externes très compétitifs.

Enfin, en matière de gestion des ressources humaines se pose la question du remplacement des effectifs lié aux départs en retraite massifs des années à venir et celle de la gestion des compétences que cela permet. Dans certains établissements, jusqu'à 50% des effectifs seront remplacés. Ces perspectives permettront de reconfigurer l'expertise des établissements, de faire évoluer leur offre et de renouveler la gamme des services qu'elles proposent. Globalement, l'effet de génération est assez fort et permet de différencier aussi bien l'offre que les modes de management pour tirer parti de la diversité des compétences, des cultures professionnelles, de la formation ou des rapports à la performance qu'on peut identifier dans les différentes classes d'âges.

■ Quelles évolutions majeures prévoyez-vous dans le secteur bancaire européen ?

La dynamique engagée depuis plusieurs années par la préparation puis par l'introduction de l'euro continuera d'induire des transformations fortes pour le système bancaire. L'unification de la politique monétaire sous l'égide de la Banque centrale européenne entraîne une dynamique commune des taux de change, des taux d'intérêt et concourt à une certaine convergence des conjonctures nationales. Mais des différences nationales marquées continueront d'affecter la profession bancaire. Pour les régimes fiscaux, la protection sociale ou les retraites et leurs implications sur les comportements financiers, l'harmonisation constitue une perspective lointaine. De ce point de vue, le changement introduit par l'euro n'indira probablement des effets qu'à long terme, notamment pour l'activité bancaire.

■ Dans quelles activités bancaires peut-il y avoir des concentrations dans un proche avenir ?

Les concentrations s'opèrent à des rythmes très différents selon les pays et principalement sur une base domestique. Cette observation est valable pour les restructurations en général, comme pour les restructurations bancaires, même au Royaume-Uni, pays ré-

consolidation favorisait l'émergence de champions nationaux dans les différents pays européens avant l'affirmation d'acteurs transfrontières.

Quels facteurs pourraient favoriser l'émergence de champions à l'échelle européenne ? La composante de proximité reste un facteur clé de la compétitivité et justifie sans doute que les économies d'échelle aient une influence plus limitée, notamment dans une perspective transfrontières. Dans le cas du *retail* par exemple, une nette différenciation des régimes fiscaux et sociaux impose une offre de produits d'épargne spécifique à chaque pays. La conséquence est la même en matière de gestion. Ces dimensions institutionnelles justifient une fragmentation persistante du marché de l'épargne des particuliers.

Les données sont plus favorables pour le *corporate*, car les entreprises exigeront de leur banque qu'elle accompagne leur croissance et impose le développement d'une offre bancaire européenne.

■ L'émergence d'un leader européen dans la banque d'investissement est-elle possible ?

L'évolution des fusions-acquisitions montre que le développement à très large échelle de banques d'investissement auto-

Chase). Le maintien de banques d'investissement autonomes de premier plan relève de quelques exceptions prestigieuses. La dégradation de la conjoncture des fusions-acquisitions et ses effets très brutaux sur les banques d'investissement ou les départements spécialisés des banques plus diversifiées risquent d'éloigner encore la perspective d'émergence de grande banque d'investissement indépendante. La banque universelle dont la pérennité pouvait être mise en cause il y a quelques années, retrouve du dynamisme grâce à des fédérations d'entités spécialisées à très forte culture entrepreneuriale, solidement articulées par des dispositifs communs de management stratégique et de pilotage. C'est la banque universelle conçue non pas comme un conglomérat d'activités financières, mais comme une fédération d'entités spécialisées à très forte imprégnation entrepreneuriale. Lorsque c'est nécessaire, le recours à la filialisation permet de structurer ces entités spécialisées en unités juridiques autonomes et offre une flexibilité bien plus grande que les structures intégrées.

■ Le modèle germanique de grands pôles constitué autour de la banque-assurance a-t-il un avenir ?

La fusion d'activités de banque et d'assurance fonctionne au moins en Allemagne comme le démontre le développement d'Allianz. Mais il ne semble pas que ce modèle se soit largement acclimaté ailleurs. Probablement pour des raisons historiques. Mais aussi pour des raisons de fond. On peut avoir le sentiment que des préoccupations communes telles que la gestion des risques ou la création et la diffusion de produits de prévoyance devraient tendre au rapprochement inévitable de la banque et de l'assurance. En réalité, on constate que la structure des ressources, la gestion temporelle des engagements ou des revenus, et même les

“La banque universelle, dont la pérennité pouvait être mise en cause il y a quelques années, retrouve du dynamisme grâce à des fédérations d'entités spécialisées à très forte culture entrepreneuriale.”

puté très ouvert. En France, par exemple, jusqu'à la reprise du CCF par HSBC, les acquisitions transfrontières n'ont concerné que des banques moyennes. Les grands établissements sont restés hors du jeu. C'est comme si la

nomes n'est pas le scénario dominant. Ces dernières années, on a plutôt assisté au rachat des banques d'investissement les plus importantes par des groupes diversifiés à vocation universelle (comme la reprise de JP Morgan par la

conditions de gestion du risque relèvent d'approches et de problématiques largement différenciées. Et puis, en termes d'efficacité commerciale, pourquoi des groupes d'assurance prendraient-ils le risque de se fermer l'accès à certains réseaux de distribution de leurs produits en prenant des positions capitalistiques dans d'autres réseaux bancaires ? S'allier à un banquier en particulier, n'est-ce pas, pour l'assureur, risquer de se couper des autres.

■ Le mouvement de démutualisation en France révèle-t-il une tendance de fond en Europe ?

La vitalité du phénomène mu-

tualiste et coopératif est assez large en Europe. Elle est forte en France, de l'ordre de 40 à 50 % de parts de marché sur la banque commerciale. Mais elle l'est aussi dans des pays comme l'Allemagne, l'Italie, la Finlande. Il ne s'agit donc pas d'une exception française. Sur le plan économique, ce secteur conserve une compétitivité significative. Il rencontre pourtant des difficultés liées au manque de souplesse que le statut mutualiste ou coopératif crée dans certaines opérations capitalistiques. Si des banques mutualistes éprouvent le besoin de s'introduire totalement ou partiellement en bourse, c'est pour acquérir une plus grande

marge de manœuvre lorsqu'il s'agit de nouer des alliances, de réaliser des restructurations ou des acquisitions avec offre publique d'échange. La mutualisation n'est donc pas une simple survivance historique. Et la démutualisation n'est pas une tendance massive. Elle concernera probablement un certain nombre d'entités dans les groupes mutualistes. Mais je ne suis pas sûr que le mouvement s'étendra à court ou moyen terme pour affecter la dominante mutualiste ou coopérative des groupes bancaires en question. ■

*Propos recueillis par
Quitterie de Fommervault
et Roselyne de Clapiers*