

“COMMENT EXPLIQUER L'AMPLEUR DES ACQUISITIONS PANEUROPÉENNES ?”



Michel Pébereau

Président
Fédération bancaire européenne

Président
BNP Paribas

INTERVIEW

Les banques font avant tout des fusions et acquisitions bancaires pour créer de la valeur, réaliser des économies d'échelle et élargir la “base domestique” de leur groupe. Ce mouvement pourrait être accéléré si un marché européen intégré en banque de détail voyait le jour, ce qui, par effet de ricochet, rendrait aussi possible des fusions transatlantiques entre égaux.

■ **Quelle est votre opinion sur les dernières fusions et acquisitions paneuropéennes ? Quels sont, selon vous, les intérêts stratégiques et financiers de telles opérations ?**

L'accélération des fusions et acquisitions bancaires est avant tout la conséquence de la mondialisation des marchés et des progrès des technologies. Elle s'inscrit dans un contexte plus large de nombres et de montants records de transactions dans la plupart des secteurs de l'économie. Ce mouvement général de consolidation a été favorisé par l'amélioration de la situation financière des entreprises : après une longue période de croissance économique et de désendettement, beaucoup d'entre elles ont bénéficié d'excédents de capitaux propres qu'elles peuvent rendre à leurs actionnaires ou préférer investir dans la croissance externe.

L'industrie bancaire reste plutôt en retard pour ce type d'opérations. Certes, les opérations de croissance externe de petites ou moyennes dimensions se multiplient au niveau mondial. Les acheteurs sont nombreux et les prix des transactions souvent élevés. Toutefois, les opérations de plus grande envergure sont plus rares en Europe, même si le nombre des fusions bancaires transfrontalières de taille significative y a effectivement augmenté dans la période récente : Santander/Abbey, Unicredito-HVB, ABN Amro/Antonveneta, BNP Paribas/BNL.

Comme toujours, la principale motivation de telles opérations est la création de valeur : par la recherche de synergies de revenus – notamment avec le développement de ventes croisées entre les métiers de l'un des partenaires et la clientèle de l'autre – et surtout par la réalisation d'économies grâce notamment à la mise en commun des achats, à la rationalisation des services généraux et à la constitution de plateformes multipays pour l'in-



formatique et les *back-offices*. C'est ainsi que, lors de son rapprochement avec Abbey, Santander a décidé de développer une plateforme unique pour ses produits espagnols et anglais, qui a été réalisée en trois ans. Autre exemple, BNP Paribas vient d'annoncer que la nouvelle génération de postes de travail de la banque de détail, les plateformes de traitement des paiements et l'usine monétique de production des cartes, seraient communes à son réseau France et à BNL. Mais, au-delà de ces objectifs classiques, il ne fait pas de doute que ces opérations transfrontalières visent à élargir la "base domestique" des groupes bancaires à un deuxième grand marché national en Europe, dans l'attente de la réalisation du grand marché intégré des services financiers.

■ **Comment voyez-vous l'avenir des fusions et acquisitions bancaires en Europe; se heurtent-elles à des obstacles politiques, juridiques, culturels...? Est-ce que ces opérations vont devenir une tendance de fond?**

Les transactions devraient se poursuivre au même rythme qu'au cours des dernières années, et impliquer notamment les marchés qui restent peu consolidés. L'obstacle politique est désormais levé en Italie. La situation commence à évoluer en Allemagne, même si elle reste complexe compte tenu du rôle des *länder* et de la situation assez éclatée de chacun des ensembles d'établissements bancaires à statut. En principe, il n'y a pas d'obstacle juridique à des transactions transfrontalières en Europe à l'exception, bien sûr, de ceux qui résultent des statuts des entreprises elles-mêmes : par exemple, une entreprise mutualiste ne peut faire l'objet d'une acquisition qu'après un changement de statut, ce qui n'est possible que dans certains pays.

“ Il existe une forte complémentarité entre le réseau de la BNL, avec une importante clientèle de particuliers et d'entreprises, et les plateformes innovantes de BNP Paribas dans les services financiers, la gestion d'actifs et la banque d'investissement. ”

Le véritable obstacle à la restructuration du système bancaire à l'échelle européenne est l'absence de marché intégré européen pour toutes les activités de banque de détail. Dans ce domaine, très important pour la valorisation de la plupart des banques européennes, les marchés restent nationaux car les règles de protection des consommateurs et celles de la fiscalité restent nationales et ne sont pas harmonisées à l'échelle de l'Union. Les banques ne peuvent pas vendre les produits conçus pour leur marché national dans les autres pays. Elles ne peuvent de ce fait pas étendre le réseau d'agences de proximité de leur pays à des pays voisins, faute de pouvoir y utiliser les mêmes chaînes informatiques : elles sont privées, ainsi que leurs clients, des possibilités de concurrence et des économies d'échelle qui en résulteraient. Pour les mêmes raisons, les synergies de coûts, liées au rapprochement de deux réseaux de détail situés dans deux pays de la zone euro, sont très sensiblement inférieures à celles qu'engendre une opération dans un des marchés de cette zone. Le rapprochement de deux grands établissements bancaires est toujours une opération risquée : l'existence d'un marché européen véritablement intégré limiterait les risques et accroîtrait les avantages de telles opérations.

L'Acte unique européen de 1986 prévoyait pourtant la mise en œuvre de ce grand marché intégré des services financiers pour le 1^{er} janvier 1993. Quatorze ans après, il y a toujours autant de marchés de banque de détail que de pays membres et le projet, pourtant modeste, de directive sur le crédit à la consommation ne paraît pas prêt d'aboutir.

Pour que les fusions transfrontalières prennent vraiment leur essor en Europe, il faudrait que les États

www.demos.fr

Séminaire de formation
Commodities
from Agricultural to Metals and Energy

Animé par :
Helyette GEMAN,
Birkbeck, University of London & ESSEC Business School.
Auteur du livre «Commodities and Commodity Derivatives : Agricultural, Metals and Energy»

Paris, le jeudi 26 avril 2007

20 rue de l'Arcade 75008 Paris - Audrey Bouchard - Tél : 01 44 94 58 43 - Fax : 01 44 94 16 39

membres montrent une tout autre détermination à lever les obstacles fiscaux et réglementaires qui morcellent le marché européen de la banque de détail en marchés nationaux. Ce serait dans l'intérêt des consommateurs. Et ce serait un facteur de croissance pour l'économie européenne. Mais cela suppose une volonté politique de reprise de la construction européenne.

■ **En ce qui concerne l'acquisition BNPP/BNL, qui fut la plus grosse opération réalisée à l'international par une banque française, pouvez-vous revenir sur les motivations premières d'une telle opération ?**

Pour nous, l'acquisition de BNL est un pas très important. Elle nous permet de disposer d'un deuxième marché domestique au cœur de l'Europe, dans un pays géographiquement et culturellement proche du nôtre. Le marché bancaire italien n'est pas au même stade de maturité que le marché français : les perspectives de croissance y sont donc plus fortes. En outre, l'Italie est le pays d'Europe où nous disposons de la présence la plus forte et la plus complète en dehors d'un réseau de banque de détail. Il existe une forte complémentarité entre le réseau de la BNL, avec une importante clientèle de particuliers et d'entreprises, et les plateformes innovantes de BNP Paribas dans les services financiers, la gestion d'actifs et la banque d'investissement. La mise en œuvre de synergies commerciales a d'ailleurs pu débiter encore plus rapidement que prévu : le premier produit d'épargne réalisé en commun entre les équipes de gestion d'actifs de BNP Paribas et le réseau de BNL a connu un grand succès commercial. Il est difficile de trouver un bon partenaire pour un rapprochement transfrontalier dans l'industrie bancaire européenne. Mais lorsqu'on y parvient, on crée un ensemble d'une très grande force. BNL était une opportunité exceptionnelle. Avec un an de recul, nous sommes plus satisfaits que jamais de l'avoir saisie.

■ **Au-delà du cadre européen, BNPP a depuis longtemps décidé de se développer aux États-Unis, que pensez-vous des rumeurs persistantes concernant les opérations de fusions transatlantiques bancaires entre "égaux" ? Est-ce que l'heure est plutôt aux fusions transatlantiques qu'aux fusions européennes ?**

Les États-Unis ont jugé nécessaire d'unifier leur marché des services financiers à peu près au même moment que l'Union européenne : c'est au début des années quatre-vingt-dix que l'abrogation du McFadden Act et du Glass Steagel Act a fait disparaître les obstacles aux consolida-

tions bancaires qui avaient été mis en place à la suite de la crise de 1929. L'industrie américaine, qui était aussi éclatée que l'industrie européenne, s'est rapidement concentrée : les dix premières banques américaines contrôlent 40 % des dépôts, contre 25 % seulement pour les dix premières de l'Union européenne. Et les différences de valorisation sont également considérables : le multiple de résultat moyen des 5 premières banques américaines est supérieur d'un tiers à celui des 5 premières banques européennes. Le mouvement de concentration, notamment dans la banque de détail, a donné naissance à de véritables géants : Citigroup, Bank of America et JP Morgan Chase. Les deux premières ont des capitalisations plus de deux fois supérieures à celle de la moyenne des leaders européens. En effet, la croissance externe est très naturelle dans un pays où le marché de détail est plus unifié. BNP Paribas l'a expérimenté : en une quinzaine d'années, la petite *community bank* que le groupe contrôlait dans l'État de Californie a été transformée en cinquième banque de l'Ouest américain grâce à une série de fusions et d'acquisitions créatrices de valeurs.

L'idée de fusion d'égaux entre établissements de part et d'autre de l'Atlantique paraît assez théorique, compte tenu de la différence de taille des marchés et de capitalisation ainsi que des différences de culture. Même si les marchés ne leur sont pas aujourd'hui favorables en termes de valorisation, les banques européennes ont des atouts qui ne doivent pas être négligés. Après tout, ce sont elles qui ont, les premières, développé le concept, aujourd'hui adopté par plusieurs grands groupes américains, de groupe complet de services financiers, rassemblant les trois pôles de banques de financement et d'investissement, de collecte et de gestion d'actifs et de banque de détail. À vrai dire, je crois que l'heure des fusions transatlantiques d'égaux ne pourra sonner qu'après celle des fusions transfrontalières d'égaux en Europe. Et celles-ci ne se multiplieront que lorsque la réalisation du grand marché intégré de la banque de détail deviendra une vraie priorité pour les États européens. ■

« L'idée de fusion d'égaux entre établissements de part et d'autre de l'Atlantique paraît assez théorique, compte tenu de la différence de taille des marchés et de capitalisation ainsi que des différences de culture. »