

FUSIONS ET ACQUISITIONS

LA BANQUE PRIVÉE : UN SECTEUR EN CONSOLIDATION



**Malcom
McLarty**

Associé
KPMG

Dynamique au cours des dernières années, le marché des fusions et acquisitions dans la banque privée devrait continuer à se consolider grâce à des facteurs favorables pour les acheteurs et les vendeurs.



**Raphael
Jacquemard**

Associé
KPMG

Pour la 5^e fois depuis 2004, KPMG a réalisé une étude sur le marché des fusions et acquisitions dans le secteur de la banque privée. Selon les dirigeants interrogés, malgré l'impact de la crise économique et financière, ce secteur sera amené à évoluer et à se consolider au cours des prochaines années.

UN SECTEUR FRAGMENTÉ QUI CONNAÎT UNE ACTIVITÉ M&A IMPORTANTE

La banque privée est un des métiers de la banque les plus atomisés, avec de nombreux acteurs de taille petite ou moyenne, en comparaison avec d'autres métiers tels que la banque de détail ou la banque d'investissement.



Même si elle a été moins touchée par la crise financière que d'autres métiers de la banque, les marges des établissements ont rétréci du fait de plusieurs facteurs :

- la baisse des actifs sous gestion, due à la fois à la chute des prix des actifs et la décollecte ou baisse de collecte ;
- l'appétit des clients pour des produits moins risqués et donc moins rémunérateurs tels que les produits de taux et les produits avec des sous-jacents immobiliers, au détriment

des produits structurés et des produits actions,

Dans ce contexte, la réponse des établissements a été tout d'abord la mise en œuvre de programmes de réduction des coûts. La crise les a également poussés à des opérations de fusions et acquisitions, pour dégager des synergies, alléger leur bilan ou atteindre une taille critique.

Ainsi, l'activité M&A de ce secteur a été relativement forte puisque 42 % des personnes interrogées ont procédé à des acquisitions au cours des

deux dernières années. S'agissant de la localisation de ces opérations de croissance externe, on constate que les acquisitions des deux dernières années sont encore largement réalisées dans sa propre zone géographique (Europe, Asie, Amérique du Nord – 77 % des cas), voire domestiques (70 % des cas). Alors que l'on parle depuis longtemps du potentiel de développement de certains pays émergents comme la Chine et l'Inde, les mouvements vers ces pays restent limités.

Enfin, concernant le bilan de la perte de base client observée suite aux acquisitions, l'étude révèle que l'attrition moyenne s'établit à 6 % après 1 an, avec plus de 10 % de perte de la base client pour 20 % des opérations.

DES FREINS IMPORTANTS SUBSISTENT

Les acteurs considèrent très majoritairement que les opérations de croissance externe dans ce secteur vont se multiplier dans un proche avenir. En effet, 72 % des personnes interrogées estiment qu'il y aura une forte consolidation dans les deux prochaines années. Cette vision concerne principalement les intervenants d'Amérique du Nord et d'Europe qui sont respectivement 81 % et 78 % à considérer que les acquisitions sont pertinentes dans le contexte économique actuel, contre seulement 62 % pour les acteurs asiatiques.

Cette tendance s'explique par des facteurs favorables pour les acheteurs et les vendeurs. Certains de ces facteurs sont conjoncturels et sont liés à la crise économique et financière actuelle. D'autres sont plus structurels car liés à l'évolution de cette industrie.

À l'achat, on constate, d'une part, une entrée sur le marché des acteurs du *private equity* qui marquent leur

REPÈRES

Évolutions observées depuis 2004

■ Par rapport aux éditions précédentes de l'étude, on constate un effet direct de la crise économique et financière actuelle sur les anticipations des acteurs du secteur. Les perspectives de croissance du secteur se sont dégradées selon les personnes interrogées puisque 58 % les qualifiaient

de très bonnes en 2007 contre seulement 9 % en 2009. Dans le même esprit, les sondés mentionnent une réduction dans l'appétit d'acquisitions. Seulement 7 % ne prévoient aucune acquisition dans les deux ans en 2007 contre 27 % en 2009.

intérêt pour ce secteur et, d'autre part, l'appétit des banques pour les zones à forte croissance telles que la Chine et l'Inde. Ainsi, les pays au plus fort potentiel de croissance semblent être la Chine qui a été citée par 49 des 100 dirigeants interrogés, et l'Inde citée par 31 des sondés, le pays suivant étant le Brésil avec seulement 9 citations. Très naturellement, l'émergence de zones à fort potentiel de développement peut inciter les acteurs qui ne sont pas présents dans ces pays à procéder à des acquisitions, même si, comme indiqué précédemment, les opérations dans ces zones restent à ce jour limitées.

À la vente, les contraintes de réduction de coûts incitent les établissements les plus fragiles à se rapprocher d'autres acteurs. Par ailleurs, des établissements de plus grande taille qui ont bénéficié d'aides publiques ou qui connaissent des difficultés financières peuvent être contraints, dans le cadre de la mise en œuvre de programmes de cessions d'actifs, de céder certaines activités comme la banque privée. D'autres peuvent également décider de se désengager de pays dans lesquels ils n'ont pas pu atteindre la taille critique.

Selon l'étude de KPMG, le principal frein à cette consolidation concerne tout d'abord les incertitudes à propos

« Pour 46 % des dirigeants interrogés, le principal frein à cette consolidation de la banque privée s'explique par les incertitudes à propos de la situation économique actuelle. »

de la situation économique actuelle pour 46 % des dirigeants interrogés. La deuxième contrainte, avancée par 36 % des sondés, concerne la difficulté à faire converger les attentes des acheteurs et des vendeurs en termes de prix, dans un marché qui a vu une baisse sensible des capitalisations boursières. Il s'agit d'un phénomène classique observé dans les marchés baissiers. Le troisième facteur est directement lié au premier puisqu'il s'agit du manque de ressources financières cité à 35 %. Les quatrième et cinquième freins sont la priorité donnée à la croissance organique (29 %) et le manque de cibles intéressantes sur le marché (27 %), en particulier dans les zones à plus fort potentiel comme en Asie.

Enfin, les réflexions en cours sur les pays à fiscalité privilégiée auront certainement un impact sur le marché, dans la mesure où elles pourront inciter certains établissements à reconsidérer la répartition de leur activité entre *inshore* et *offshore*, et donc potentiellement à céder certaines filiales ou activités. À l'inverse, d'autres acteurs peuvent décider de saisir cette opportunité pour se renforcer dans ces zones. ■

MÉTHODOLOGIE

Un sondage mondial

■ Étude "Hungry for More – Acquisition Appetite and Strategy in the Private Banking and Wealth Management Industry"

KPMG a interrogé 100 dirigeants du secteur de la banque privée, présents dans 17 pays (53 % en Europe, 26 % en Asie et 21 % en Amérique du Nord). Ces interviews ont été menées entre février et avril 2009.