

SAMUEL S. THÉODORE

Managing director, Global banking coordinator, Moody's



“ Il reste de la place pour des banques indépendantes, avec une forte assise commerciale locale. ”

Les banques françaises ont été affectées par la conjoncture économique dans leurs comptes 2002, mais elles commencent à bénéficier des efforts engagés pour se protéger des cycles économiques. La concurrence s'intensifie dans la banque de détail.

Quelle analyse faites-vous des résultats 2002 annoncés par les banques européennes en général et françaises en particulier ?

En dépit de ce qui est dit chaque jour dans les journaux, le secteur bancaire en Europe affiche des résultats relativement stables. Bien sûr, les résultats 2002, comme sans doute ceux de 2003, ne seront pas excellents. Mais les banques en France, mais aussi en Italie ou en Espagne, sont néanmoins beaucoup mieux protégées des cycles économiques qu'il y a dix ans. Seule l'Allemagne va à l'encontre de ce constat, car, quand tous les autres établissements en Europe révisaient leurs coûts et leur concentration de crédit, les banques allemandes étaient occupées à finan-

cer la réunification du pays. Le chantier reste devant elles.

La banque de détail reste de loin le secteur d'activité le plus stable et le plus prévisible du point de vue de la solidité de l'assise commerciale d'une banque. Elle continue de bien se porter, en dépit d'une situation économique plus difficile qu'avant. D'ailleurs les notations des établissements qui ont une activité de détail très développée dans leur pays restent, dans l'ensemble, très élevées.

En revanche, dans les années qui viennent, ces résultats seront de plus en plus impactés par la concurrence. Certes, cette activité très liée à une présence locale reste structurellement protégée des intrusions d'un joueur étranger : c'est vrai pour

la France comme pour les autres pays européens, même en Allemagne, avec un système bancaire beaucoup plus fragmenté et moins solide qu'en France. Mais la concurrence domestique s'intensifie.

En matière de concurrence dans la banque de détail, quel sera l'impact du rapprochement annoncé entre le Crédit Agricole et le Crédit Lyonnais ?

C'est une opération qui n'a pas de raison économique immédiate : tant le Crédit Agricole que le Crédit Lyonnais pourraient se porter très bien, sur le marché français et européen, en tant que banques indépendantes. L'opération de rapprochement a été lancée suite à l'essai de BNP Paribas d'entrer

■ 11 ans chez Moody's en tant que senior analyste à New York, Londres et Paris.

■ Divers postes dans des établissements américains de banques commerciales et d'investissement.

■ Diplômé de l'Université de Columbia (finance internationale).

dans le jeu. C'est un cas de figure déjà vu dans d'autres marchés, par exemple en Angleterre en 2001, quand la Natwest s'est vendue à la Royal Bank of Scotland pour se protéger de la Bank of Scotland qui voulait l'acheter à des conditions moins avantageuses. C'est une stratégie défensive.

Cela étant, ce rapprochement créera une banque de détail beaucoup plus importante en France, avec une capacité accrue à réaliser des ventes croisées, mais les bénéfices n'en seront visibles qu'à long terme. Le défi, pour cet ensemble, sera de se diversifier dans de nouveaux secteurs, comme l'international, où ni le Crédit Lyonnais, ni le Crédit Agricole n'ont aujourd'hui une présence prépondérante.

A court terme reste la difficulté de mettre dans la même ligne d'activité, deux réseaux dont les acteurs, directeurs des banques régionales ou locales, responsables de clientèle, devront se voir comme des alliés et non plus comme des concurrents. Cela demande du temps.

Que pensez-vous de l'intervention du CECEI sur ce rapprochement ?

Elle me semble normale. Une analyse assez simple montre que la part de marché du nouveau groupe va dépasser 30 % dans certains secteurs. Dans aucun autre grand pays industrialisé, un groupe bancaire n'atteint une telle part de marché. Aucune banque aux États-Unis par exemple, ne peut avoir une part de marché supérieure à 10 %. Il était donc justifié que la question de la concurrence soit posée.

Pensez-vous que d'autres rapprochements bancaires vont intervenir à court et moyen terme en Europe en général et en France en particulier ?

Il me semble que certaines banques peuvent se porter très bien en restant indépendantes. Il serait anormal que l'Europe soit un jour dominée par dix ou quinze groupes bancaires. Il reste de la place pour des petites ou moyennes banques,

avec une forte assise commerciale locale. Par ailleurs, en matière de fusions, des exemples récents montrent que si certaines se sont bien déroulées, d'autres restent à achever en Allemagne, en Italie...

L'avènement d'une banque postale est-elle un scénario envisageable en France ?

Cette éventualité devrait préoccuper beaucoup les banques françaises. Dans ce contexte, la France est un peu comme l'Italie : La Poste a des velléités de société financière et de banque.

Le discours officiel est que les services offerts par les banques traditionnelles seront toujours de meilleure qualité que les services postaux. Mais il ne faut pas négliger certaines catégories de *mass retail* qui sont assez peu satisfaites de leur relation bancaire, qui savent qu'elles n'intéressent guère les réseaux classiques compte tenu de leur faible rentabilité pour ces derniers, et qui peuvent se satisfaire des services de base d'une banque postale. En Allemagne, la banque qui a la part de marché la plus importante dans le secteur de détail est la Deutsche Post Bank, avec 7,5 % de ce marché.

Le crédit à la consommation est-il selon vous un axe stratégique du développement de la banque de détail ?

En effet, le secteur du crédit à la consommation est stratégique pour la banque de détail, mais il a été malheureusement ignoré pendant longtemps en Europe, sauf en France où certaines banques ont su s'affirmer. Le problème en France ou en Belgique est plutôt que la réglementation des crédits à la consommation est très stricte et qu'il devient difficile dans ce contexte d'être plus rentable. L'avantage est que la réglementation constitue, outre l'obstacle culturel qui existe dans tous les pays, une barrière de protection

pour les banques françaises contre des groupes étrangers, américains ou anglais, très puissants sur ce secteur.

Un autre axe de développement stratégique de la banque de détail reste la bancassurance. Certes, les sociétés d'assurance-vie qui ont beaucoup investi en actions, souffrent de la mauvaise tenue des marchés, mais la bancassurance constitue une capacité importante de développement de l'activité de banque de détail aussi bien en France, qu'en Italie, en Espagne ou en Hollande. En dépit du refus de certains établissements tels qu'ABN Amro ou UBS de s'engager sur cette voie, je doute qu'on puisse avoir à l'avenir une activité de banque de détail sans développer la bancassurance.

Les perspectives en banque d'investissement sont en revanche moins engageantes...

Dans ce secteur, la philosophie des grands groupes bancaires est en train de changer : quand la BNP a racheté Paribas, une des premières décisions a été de réallouer des fonds propres de Paribas vers la banque de détail et le crédit à la consommation, ce qui était une stratégie très raisonnable. A contrario, on peut comparer cet exemple à la stratégie de Chase Manhattan Bank lors de leur fusion avec JP Morgan aux États-Unis. C'est la même logique de fusion entre une grande banque de détail et une grande banque d'affaires. Mais Chase, à l'inverse de l'exemple français, a réalloué ses fonds propres sur la banque d'affaires, avec les mauvais résultats qu'on a pu constater.

Certains groupes bancaires en Europe pensent à changer de profil et à réduire l'effectif de leur banque d'investissement, sans pour autant renoncer à une expertise dans ce

domaine, parce qu'elle est absolument nécessaire pour une banque universelle qui veut servir les grandes entreprises, mais aussi des PME-PMI.

Que pensez-vous des inquiétudes manifestées par certains acteurs du monde financier sur l'utilisation par les banques des dérivés de crédit ?

Le secteur bancaire a beaucoup profité de l'existence des marchés de transfert de risque de crédit, via les dérivés de crédit et les CDO. C'est grâce à cela que, pour la première fois dans l'histoire récente, une crise de crédit dans les pays industrialisés, constatée auprès des grands groupes industriels qui ont des difficultés à honorer leurs échéances, ne s'accompagne pas d'une crise bancaire.

Les restructurations sont-elles aussi à l'ordre du jour en matière de gestion d'actifs ?

La gestion d'actifs est à l'heure actuelle dans la même situation que la banque d'investissement du point de vue des bénéficiaires. La banque privée notamment comporte un élément cyclique très important. Du coup, certaines banques, par exemple en Allemagne, cherchent à revendre leur société de gestion d'actifs, ce qui n'est pas facile dans le contexte actuel, pour se tourner vers l'architecture ouverte. C'est un concept qui existe depuis toujours dans les petites banques, en Suisse par exemple. Mais il est encore loin de s'imposer partout, car une grande banque aura toujours la tendance de vouloir offrir ses propres produits à ses clients et sera toujours réticente à voir ses produits vendus par des concurrents.

Les banques françaises sont-elles de bonnes élèves en matière de maîtrise des coûts ?

Les banques françaises se portent mieux qu'il y a cinq ou sept ans, mais elles peuvent encore mieux faire. La France, sur ce critère, est dans une meilleure situa-

tion que l'Allemagne, l'Italie, l'Autriche, ou la Hollande, mais loin derrière l'Angleterre, l'Espagne, l'Irlande ou l'Europe du Nord. Il ne faut pas en faire trop non plus : une banque peut, au travers de fermetures d'agences et de licenciements trop intensifs, ternir son image sociale et réduire si fortement la qualité des services qu'elle risque de voir ses clients la quitter.

Quels seront les impacts des grands chantiers en cours, Bâle II et les normes IAS, sur l'activité bancaire ?

En ce qui concerne Bâle II, les versions successives des projets et propositions faits par le Comité de Bâle ont permis aux banques d'évoluer dans leur activité de gestion des risques de crédit et opérationnels. Un autre avantage de Bâle II est de renforcer la corrélation entre la gestion du risque de la banque et les normes réglementaires, ce qui n'existait pas avec Bâle I, et d'universaliser la culture de la gestion scientifique du risque, notamment parmi les banques de taille petite ou moyenne.

Le chantier IAS est d'une autre nature : si les banques comprennent l'apport de Bâle II, les nouvelles normes comptables comportent des développements assez négatifs pour leurs résultats comptables. La mise en œuvre de la norme IAS 39 pourrait injecter une volatilité préjudiciable dans les résultats et les fonds propres. Alors que l'activité bancaire reste structurellement orientée sur le long terme, cet élément d'instabilité va augmenter le positionnement des banques sur le très court terme. Le biais court terme se voit déjà dans les banques cotées, la crainte des dirigeants quand ils discutent chaque trimestre avec les analystes étant d'annoncer des résultats négatifs qui entraîneraient une baisse du cours de l'action. Il serait dommage de l'accentuer.

Pensez-vous qu'il est encore temps d'infléchir la position de l'IASB ?

J'espère que les discussions en cours entre les banques, les autorités comptables et la Commission européenne, aboutiront à un compromis, car l'application sans restriction de la norme IAS 39, outre un élément de volatilité, pourrait également, et c'est bien plus grave, détourner les banques des activités de *hedging* : sans possibilité de *hedging* dans de bonnes conditions, un établissement pourrait limiter le développement d'activités comme le crédit hypothécaire, avec des conséquences indirectes sur l'économie et les marchés.

Quel constat faites-vous en matière de communication financière des banques ?

La communication financière des banques s'est beaucoup améliorée. Les zones encore obscures concernent la qualité et la concentration des crédits, notamment dans des activités qui comportent indirectement des risques de crédits comme l'investissement dans les tranches subordonnées de CDO, la fourniture de lignes de liquidité pour les activités de marché des grandes entreprises, ou l'offre de dérivés de crédit à d'autres banques, qui ne sont pas toujours mentionnées dans les rapports des établissements financiers.

Est-ce que Bâle II ne va pas préciser dans le sens d'une meilleure transparence financière ?

Bâle II y contribue grâce au troisième pilier de la proposition : celui-ci présente des suggestions et dresse une liste étendue de recommandations, pour inciter les banques à améliorer leur système de *disclosure* sur leur politique de gestion des fonds propres. Malheureusement, toutes les banques et les marchés ne s'en préoccupent pas assez et restent très obnubilés par le premier pilier et le niveau des fonds propres. ■

Propos recueillis par Elisabeth Coulomb.