

BANQUES BELGES

## «Fusionner pour avoir une taille suffisante»

■ Quelles sont les raisons qui vous ont poussé à accepter l'offre de Dexia ?

Notre objectif initial était de nous développer dans la zone euro avec un groupe de taille suffisante. Parmi

les sept partenaires potentiels, le choix s'est porté sur Dexia, car il y avait un effet de synergie nationale, notamment en *retail*, *private banking* et *asset management*, entre Dexia Belgique et Artesia BC avec sa filiale Bacob. En outre, le fait que nous disposions d'une compagnie d'assurance avec une excellente performance a eu un effet positif dans la négociation.

Enfin, notre maison mère Arcofin devient l'actionnaire le plus important du groupe Dexia avec un pourcentage de 15,5 %.

■ Pourquoi un développement était-il important ?

Notre base de clientèle est de 1,2 million de clients particuliers et nous avons constaté que pour offrir un service complet avec un tel réseau et une approche multi-canal, il fallait un fonds de commerce plus important pour justifier les investissements. A l'échelle nationale, le groupe Dexia détiendra entre 20 et 25 % de parts de marché selon les produits et les clientèles : c'est la taille nécessaire pour survivre en Belgique. Nous sommes passés de la 5<sup>e</sup> à la 2<sup>e</sup> position.

■ À l'heure actuelle, quelle est la principale source de votre PNB ?

Nous avons une partie importante de *retail* et une activité *corporate* spécialisée sur deux créneaux :

**Dexia banque et Artesia vont fusionner en Belgique pour constituer le deuxième bancassureur du pays. Les banques belges ont réduit l'utilisation des chèques grâce à une politique tarifaire adaptée.**

• nous sommes de loin le Numéro 1 en matière de financement du secteur social ;

• d'autre part, nous avons une activité *corporate* marquée par une approche que nous appelons *family owned business* : cela signifie que nous ne sommes pas le banquier des grandes institutions cotées en Bourse, mais plutôt celui des entreprises où la famille joue toujours un rôle. Ce qui n'empêche pas qu'elles puissent être cotées en Bourse. Nous offrons aux entreprises le service à valeur ajoutée plutôt que du crédit à faible marge. La preuve est que moins de 50 % de nos revenus en *corporate* sont liés à des crédits.

■ Quelle est la part des commissions en banque de détail ?

Elle croît à un rythme de 20 % cette année, la part devant représenter un tiers du PNB.

Un autre secteur qui intéresse beaucoup Dexia est celui de l'assurance vie : dans notre compagnie d'assurance, environ 80 % du volume des primes provient de la banque.

■ Quelles sont les principales difficultés aujourd'hui pour le secteur bancaire belge ?

Nous avons une base de clientèle qui est extrêmement concentrée, avec une compétition très

dense, d'où la faiblesse des marges. On parle beaucoup de surbancarisation, mais je pense qu'on est plus *over branched* que *over banked*. Il s'agit donc plutôt d'un excédent d'agences : en moyenne 1 pour 100 personnes. Actuellement, Artesia compte 585 agences et Dexia 930. Nous allons donc en supprimer environ 300 à 400. Le nombre d'agences se réduira encore avec internet et l'intégration de l'euro.

■ À quel horizon internet sera-t-il bien établi ?

Pas avant une quinzaine d'années. Néanmoins, nous constatons que le nombre de clients faisant des opérations à partir de leur domicile augmente à une allure fulgurante : nous avons 40 000 clients actifs, sans campagne de publicité. On peut très facilement doubler ce nombre en moins d'une année.

■ Quel sera l'impact du passage à l'euro fiduciaire ?

L'euro va jouer un rôle important, surtout du côté des placements. Avec la globalisation de l'offre, on est en train de déconnecter les produits des moyens de paiement qui y sont liés alors qu'autrefois, la banque faisait tout. Les coûts de transactions ont diminué. La Belgique est le pays où les systèmes de paiement



DIRK BRUNEEL

Président  
du Comité de direction

Artesia BC

coûtent le moins cher à la clientèle.

Notre banque a pour objectif 85 % des opérations par voie électronique, c'est-à-dire dans lesquelles la banque n'intervient plus. Au niveau des entreprises, on y parviendra certainement ; au niveau des particuliers, c'est également faisable. L'euro y contribuera car, avec huit pièces différentes et sept billets, l'euro va décourager les particuliers d'avoir les poches pleines de monnaie.

Les Belges n'ont pas l'habitude d'avoir des prix avec des centimes. Le volume des pièces va créer l'Europe électronique, le billet sera de moins en moins utilisé.

■ Le fait de faire payer les chèques a-t-il découragé leur utilisation ?

Certainement. Toute la politique de tarification des banques belges a été orientée vers le découragement des systèmes coûteux pour la banque, en tarifant les produits coûteux (comme les chèques) et en avantageant les opérations électroniques, de façon à les offrir gratuitement, ou au moins partiellement gratuitement. Des banques ont même encouragé leur clientèle en accordant des réductions de tarifs en fonction du volume d'opérations effectuées électroniquement. Le nombre total de chèques émis en 2000 en Belgique a baissé de près de 20 % par rapport à 1999.

■ Etes-vous prêts au passage à l'euro ?

Ce sera difficile avec un coût d'environ 500 millions d'euros cette année pour l'ensemble du secteur bancaire. La Banque nationale avait accepté de prendre en charge une partie du service que nous offrons pour l'échange des pièces et billets, mais la Commission européenne a estimé qu'il s'agissait d'une entente. Il n'y aura donc pas de contrepartie.

## “ L'euro va favoriser les transactions électroniques. ”

Nous craignons effectivement qu'il n'y ait une activité extrêmement dense liée à cet échange. Nous avons déjà passé un accord avec nos syndicats afin de ne pas octroyer de congés dans les agences entre le 17 décembre et le 11 janvier. Le personnel a bien compris qu'il fallait faire preuve de solidarité.

■ Verra-t-on d'autres rapprochements de banques ?

Les parts de marché sur la Belgique deviennent trop importantes. Une part entre 20 et 25 % pour une seule banque me paraît la limite. Compte tenu du coût d'intégration d'un réseau, les grands établissements n'ont plus beaucoup d'intérêt à acheter de petites banques. Or il reste de

nombreuses petites banques qui n'auront pas les moyens de faire les investissements nécessaires pour s'adapter aux nouvelles règles de Bâle, par exemple. À mon avis, les prix des petites banques vont diminuer et il y en a même qui ne trouveront pas d'acquéreur.

Quant aux fusions transfrontières, elles sont encore freinées par des réglementations nationales trop divergentes qui empêchent des gains de synergie importants pour les établissements concernés et donc de tirer avantage de ces opérations.

■ Avez-vous mesuré l'impact du nouveau ratio de solvabilité sur l'activité bancaire ?

Les nouvelles règles de Bâle vont impacter les comportements, et par exemple vont développer les activités de titrisation qui permet de baisser la pondération et donc d'allouer moins de capital. Mais c'est surtout le comportement envers le risque qui sera impacté. Les banques ne prendront pas moins de risques mais le fait de devoir adosser le capital au type de risque va avoir un impact sur les conditions. Cela ne veut pas dire que l'on ne va plus faire de crédit, mais que les marges vont être augmentées. Les banques auront moins de marges de manœuvre pour baisser les marges : c'est plutôt favorable. ■

C. C.