

L'euro : des opportunités pour les banques

Le passage à l'euro révèle de multiples gisements de recettes et de nouveaux créneaux à prendre, qui compenseront en partie les coûts et les pertes inévitables. Les banques françaises disposent d'atouts pour conforter leur place en Europe.



Andrew Goulden
Associé



Patrick de Dumast
Manager

Deloitte & Touche Consulting Group

Dès que l'on aborde les conséquences pratiques du passage à l'euro, il est surtout question de coûts et de pertes de revenus, et non de nouveaux développements ou d'avantages. Rappelons que ces coûts sont évalués à environ trois milliards d'écus pour les seules banques françaises ; d'après une étude de l'AFB, dans l'hypothèse d'une Union monétaire à sept pays, la baisse des recettes de change serait de 43 %, soit 0,6 milliard d'écus ou 1,3 % du produit net bancaire.

En revanche, les études concernant les avantages que l'on peut attendre de la monnaie unique se situent en majorité sur le plan macro-économique, avec un chiffre imprécis : l'urgence de la mise en place des moyens propres à assurer la transition a fréquemment empêché les acteurs d'analyser les potentialités nouvelles offertes par l'euro, particulièrement dans le secteur bancaire.

Or, en termes stratégiques, l'euro permettra la création de nouveaux produits, pour toucher une nouvelle clientèle, et accélérera le développement de nouveaux canaux de distribution. Il sera aussi l'occasion d'une large réorganisation, génératrice

d'économies, et devrait faciliter une refonte du système de tarification en vigueur.

Un marché quotidien de 800 milliards de dollars

Si les activités de change et de couverture vont se trouver réduites, la part portant sur les monnaies potentiellement *in* ne concerne déjà plus qu'environ 10 % du total. Et, dès 1999, deux grands couples de devises représentant près des deux tiers du marché mondial des changes se mettront en place : euro-dollar et euro-yen. Les volumes, estimés à environ 800 milliards de dollars par jour sur la base des chiffres fournis par la BRI pour 1995, permettront une beaucoup plus grande liquidité, notamment pour les devises les moins traitées aujourd'hui. Dans un second temps, cette liquidité accrue aura pour conséquence un développement rapide des opérations de couverture : swaps dollar-euro ou yen-euro, par exemple.

Dès le 4 janvier 1999, dix-sept bourses européennes ayant déjà décidé l'introduction simultanée des cotations en euros à cette date, les mar-

chés financiers de la zone euro vont se trouver profondément modifiés. Il en résultera immédiatement un approfondissement considérable de ceux-ci, désormais unifiés dans les pays *in* (encadré).

Par ailleurs, la monnaie unique permettra aux banques d'élargir leur marché domestique aux frontières de la zone euro. Selon une étude datée d'avril 1997 de Deloitte & Touche Consulting Group, le tiers des PME-PMI réalisant plus de 20 % de leur chiffre d'affaires à l'exportation sont prêtes, en Europe, à développer des relations avec une banque étrangère. Ceci représente, certes, un défi mais aussi une opportunité de conquête de nouveaux clients dans la zone euro.

Interrogés sur leurs attentes vis-à-vis des banques, les chefs d'entreprise, s'estimant aujourd'hui mal informés, placent au premier rang l'information sur les modalités concrètes de la transition. Il y a là pour les banques, si elles savent répondre à ce besoin, une occasion de fidéliser leur clientèle et de générer de nouvelles entrées en relation. D'autant qu'au second rang des préoccupations des chefs d'entreprise figure l'accompagnement de leur société dans son expansion européenne.

La disparition du risque de change permettra aux entreprises de se financer indifféremment dans n'importe quel pays de la zone ; de même, les banques pourront envisager la mise en place de sûretés réelles dont ce risque sera éliminé. Elles pourront ainsi transférer plus rapidement aux autres pays les techniques mises au point dans l'un d'eux. A plus long terme, sous réserve d'un début d'harmonisation comptable, le développement des techniques de *credit scoring* devrait faciliter encore ces transferts.

De nouveaux canaux à l'échelle européenne

Sur le marché des particuliers, les évolutions se feront également sentir. Dans les domaines où la proximité n'est pas un facteur déterminant (crédit à la consommation, produits de placement, assurance vie, voire, si les réglementations nationales évoluent, crédits immobiliers), il sera possible d'étendre l'offre aux autres pays.

Les banques devront alors s'interroger sur la meilleure stratégie d'approche des nouveaux marchés : alliances ponctuelles, rapprochements, ou développement de nouveaux canaux de distribution : plates-formes téléphoniques (*call centers*), VPC, Internet...

La monnaie unique devrait permettre une modification de la structure du PNB, et son amélioration. Celle-ci proviendra d'une réduction des coûts et d'une augmentation de la productivité, et de l'apparition de nouvelles recettes.

La lisibilité et la comparabilité des prix des produits et des services offerts seront accrues : pour affronter le développement de la concurrence, les banques françaises sont pénalisées par l'insuffisance et le manque de diversification de leur PNB ; la monnaie unique devrait permettre une modification de sa structure, et son amélioration. Celle-ci proviendra, d'une part, de réductions de coûts et d'une augmentation de la productivité, d'autre part, de l'apparition de recettes nouvelles.

Une réorganisation de fond

Après la deuxième directive sur les services bancaires, la mise en place de la monnaie unique permettra aux banques d'accélérer la refonte de leur organisation à l'échelle européenne et d'engager une «réingénierie» de fond.

- Sur les marchés de capitaux, la disparition d'une partie des activités de change permettra, dans la zone *in*, d'envisager une rationalisation de l'organisation, en s'interrogeant sur l'opportunité de conserver plusieurs salles de marchés.

- De même, il deviendra possible d'accélérer la centralisation d'activités de *back-office* jusqu'ici mainte-

nues dans chacun des pays de la zone, la localisation étant choisie en fonction des avantages comparatifs des différents pays *in* : fiscalité, rémunérations, facilités de communication...

- Concernant la banque de gros, les grands comptes deviendront plus faciles à gérer ou à démarcher au niveau européen ; certaines activités (*cash collection*, gestion de trésorerie) pourront être centralisées.

- Sur le marché des particuliers, le développement de la banque sans guichet générera d'importantes économies. D'après nos estimations, les coûts de distribution aux particuliers seront diminués de près de 40 % par rapport aux coûts d'une banque à réseau.

La maîtrise de ces techniques et l'arrivée de l'euro ouvrent la possibilité de démarcher ou gérer les comptes de la clientèle sans tenir compte des frontières, tout en conservant les particularismes nationaux. On voit d'ailleurs déjà se dessiner cette approche européenne intégrée, notamment dans certaines banques américaines.

Identifier et capter les nouvelles recettes

D'autre part, les développements induits par la monnaie unique généreront de nouvelles recettes qui compenseront, au moins en partie, les pertes de revenus et les coûts afférents à l'euro :

- avant la phase transitoire, des opportunités d'arbitrage entre les pays *in* et *out* vont probablement apparaître ;

- dès 1999, l'accroissement prévisible du volume des investissements ►

Des marchés financiers unifiés

L'introduction simultanée des cotations en euros aura d'importantes conséquences dès 1999.

• A l'intérieur de l'Union, il deviendra possible de pratiquer des politiques d'allocation d'actifs plus dynamiques, reposant sur une meilleure division sectorielle des risques, le facteur monétaire étant éliminé (il est cependant

probable que les investisseurs continueront à prendre en compte des primes de risque différenciées selon les pays). Ainsi, les règles de congruence appliquées aux compagnies d'assurance vie leur imposant un adossement de chaque engagement dans une devise par un actif dans la même devise, s'étendront à l'ensemble de la zone euro. Cette

répartition sectorielle plus fine devrait réduire le risque global des portefeuilles.

• Pour les gestionnaires de portefeuilles, les possibilités d'investissements deviendront beaucoup plus larges : les portefeuilles ne seront plus désormais «français», «allemands» ou «belges», mais européens.

• Le volume des transactions devrait s'accroître, la liquidité plus grande attirant les flux d'investissements mondiaux. Pour les pays extérieurs, les arbitrages devenant plus faciles, le risque en apparaîtra plus réduit. Ce phénomène sera d'autant plus sensible que le caractère de l'euro comme monnaie forte sera plus marqué.

dans la zone euro sera générateur de commissions supplémentaires ;

• le développement des marchés dollar/euro et yen/euro compensera partiellement la disparition des marchés de change entre devises *in* ; il sera nécessaire de créer une gamme de produits euro (swaps, options, marchés à terme...). Dans un second temps, on peut supposer que l'accès de l'euro au statut de monnaie de réserve accélérera ce processus ;

• en matière d'épargne, la cotation en euros de l'ensemble des marchés financiers permettra la création de nouveaux produits, la disparition du risque de change autorisant une meilleure diversification, et donc une réduction du niveau de risque global. De même, certains fonds de pension, jusqu'ici limités par les règles de congruence, pourront – ou devront – procéder à des réallocations d'actifs qui profiteront à l'ensemble des marchés de la zone ; citons, à titre d'exemple, les fonds de pension irlandais, massivement investis à Londres, ou les fonds néerlandais, cantonnés sur la bourse d'Amsterdam ;

• enfin, l'achèvement du marché unique devrait entraîner une vague de fusions-acquisitions transfrontalières, fortement génératrices de commissions.

Une tarification enfin adaptée

Par ailleurs, concernant les services bancaires, la comparabilité des tarifs dans toute la zone euro devrait conduire à une relative uniformisation des modes de tarification.

Aujourd'hui, l'«exception française» se caractérise par la gratuité du chèque, l'interdiction de la rémunéra-

tion des dépôts à vue, la perception de la plupart des commissions *ad valorem* et non à l'unité. Il en résulte un profond déséquilibre dans l'utilisation des moyens de paiement et des problèmes de rentabilité : la gestion des moyens de paiement absorbe plus du tiers des frais généraux, alors que leur rémunération ne génère que 7,5 % du PNB.

Une évolution vers une structure tarifaire «à l'anglo-saxonne» aurait pour conséquence de permettre aux banques de facturer leurs services à un coût plus proche de la réalité. Ensuite, la tarification à l'unité mettrait fin à une situation dans laquelle les gros mouvements subventionnent les petits, empêchant ainsi les banques d'avoir une image fidèle de la rentabilité de leurs clients. Enfin, la révision de la structure des tarifs permettrait de réorienter la consommation vers les moyens de paiement les moins coûteux. Par exemple, en Belgique, l'introduction du chèque payant a eu pour conséquence une diminution de 55 % du nombre de chèques émis, qui ne représentent désormais qu'un peu plus de 10 % des moyens de paiement.

Outre l'insuffisance des commissions, le PNB des banques françaises souffre aussi d'une insuffisance des marges sur taux d'intérêt, révélant une concurrence effrénée probablement due au nombre encore trop élevé d'établissements. Alors que ces marges ne représentent que 1,25 % du total de l'actif (OCDE, 1994), ce chiffre est de 2,5 % au Royaume-Uni et couvre les deux tiers des frais généraux. Le passage à l'euro offre aux banques françaises une opportunité de revoir l'ensemble des grilles tarifaires pour se rapprocher de ce qui se pratique à l'étranger et, ainsi, restaurer leurs marges.

Les difficultés de mise en œuvre du passage à l'euro, les incertitudes qui subsistent, notamment sur la compétence des pouvoirs publics, et le retard pris par un certain nombre de banques françaises par rapport à leurs concurrents étrangers ont eu tendance à occulter les facteurs de dynamisme.

Agir vite pour relever les défis

Il est clair que certains d'entre eux ne se feront sentir qu'après une période d'adaptation, pendant laquelle seuls seront sensibles ceux pesant sur les marges. Cela ne doit cependant pas détourner les banques françaises des aspects positifs de la préparation : réflexion stratégique, mise au point de nouveaux produits, présence permanente auprès de leurs clients et prospects pour les informer et les accompagner dans leur propre transition.

Pour ce faire, elles possèdent des atouts : la densité des réseaux et des implantations à l'étranger permettant une grande proximité, le niveau de compétence et de technicité des équipes, des stratégies d'alliance déjà bien rodées pour certaines. Mais la transparence accrue va durcir encore la concurrence ; par exemple, même si les problèmes juridiques et fiscaux soit encore loin d'être tous réglés, on entrevoit la possibilité pour une société de *leasing* belge de passer contrat avec un client allemand par l'intermédiaire d'un *call center* irlandais appartenant à un établissement français. Et la qualité de la gestion et du service sera décisive. Mais, pour conserver et renforcer leur place en Europe, c'est aujourd'hui que les banques françaises doivent explorer toutes les opportunités offertes par la monnaie unique. ■