

«L'euro facilitera les comparaisons»

Les changements seront de plusieurs natures. On devrait notamment assister à plus ou moins long terme

- À UNE REMISE EN CAUSE DE LA banque universelle qui fabrique tout ; les grandes banques peuvent devenir des assembleurs.

- LA POURSUITE DE LA DÉSINTERMÉDIATION, selon le modèle américain, due au développement de non-banques qui offrent des services moins chers grâce à la création «d'usines» spécialisées car le marché européen sera à la bonne taille et au fait qu'elles n'ont pas de contrainte de capital. Dans ce contexte, les banques devront mieux utiliser leur capital. Elles devront le considérer comme une ressource rare et donc s'interroger sur la rentabilité de chacun de leurs métiers. La gestion «en excédent de provisions ou de capital» qui était le modèle européen dominant devrait perdre de son importance au profit d'une gestion plus réactive des métiers selon les conditions du marché.

- LA VALEUR AJOUTÉE PROVIENDRA de la maîtrise des «usines», de la maîtrise des grands risques, de la capacité à distribuer aux clients («super-marchés»), de la capacité à vendre au détail des protections contre les risques. À moyen terme, les clients seront tarifés de manière plus conforme à leurs performances. Il devrait y avoir donc moins de mutualisation a priori.

L'euro sera bien sûr un accélérateur de ces évolutions avec la création d'un

marché de taille suffisante pour les «usines» et l'apparition d'acteurs de taille assez large pour effectuer ces métiers.

Il facilitera aussi les comparaisons de performance pour les clients, ce qui pourrait entraîner une baisse des prix des prestations bancaires. Enfin l'offre de produits devrait s'enrichir et la notion de service au client sera essentielle, ce qui implique une meilleure connaissance du client.

LES PERFORMANCES DES SECTEURS BANCAIRES VONT SE RAPPROCHER

Les différences entre les secteurs bancaires des pays de l'Union monétaire vont progressivement s'estomper au profit de différences de position sur la chaîne de fabrication-distribution des services bancaires. Cela est dû au fait que les contextes macro-économiques se rapprochent ainsi que les conditions juridiques – dont la protection des consommateurs –, d'où des performances plus proches durant les cycles.

“ Une gestion plus réactive des métiers selon les conditions du marché. ”

Enfin, les différences de culture des managements se réduisent (il y a plus de «McKinsey boys» soucieux d'organisation et de rentabilité), d'autant que les autorités de tutelle encouragent la diffusion des outils de gestion, avec la mise sur pied de modèles internes. ■

JEAN-BAPTISTE BELLON

Analyste

Deutsche Bank

