Pragmatisme dans la globalisation

Les dernières années ont été marquées par une vague de prises de participations majoritaires dans des réseaux de banque de détail de pays émergents, motivée par l'amélioration des conditions d'investissement dans ces pays, et la perspective de marges confortables.

Longtemps centrés sur leurs marchés domestiques, les réseaux de banque de détail français se sont jusqu'à présent peu développés à l'international, en dehors des activités "historiques", liées à l'époque industrielle et coloniale. Le mouvement s'est considérablement accéléré au cours des dernières années, il concerne l'ensemble des banques, qu'elles soient européennes (*encadré 1*) ou américaines, avec une préférence de plus en plus marquée pour les pays émergents.

Ces pays présentent, en effet, des caractéristiques qui en font des relais de croissance intéressants pour des établissements bancaires confrontés à des marchés domestiques parvenus à maturité : le taux de bancarisation est de 98 % en France, il est de 10 % en Russie (30 % à Moscou), inférieur à 25 % au Maroc, et de 6 % au Sénégal, par exemple.

"Quatre critères peuvent être définis : de fortes perspectives de croissance du PIB (avec des croissances en général supérieures à 5 %), une sous-bancarisation de la clientèle particulière, un fort potentiel de développement du crédit – notamment le crédit à la consommation, ainsi que des assouplissements de la réglementation, des mouvements de privatisation dans certains pays", expliquent Antoine Oliveau et Renaud de Labarre, respectivement directeur et associé chez Eurogroup.

Les banques de détail sont particulièrement concernées par les questions liées à la réglementation et à la libéralisation des services, par opposition à une banque d'affaires : il leur faut gérer des contrats de travail locaux, l'acquisition de bureaux, il leur sera difficile d'étendre leurs activités si elles ne peuvent pas proposer des produits en monnaie nationale.

Ceci explique pourquoi les banques se montrent aussi attachées à l'accession à l'OMC (Organisation mondiale du commerce) des économies émergentes. Elle est, selon Jacques Desponts, responsable du groupe de travail OMC de l'UNICE [1], *"synonyme d'un cadre lisible, stable, et non discriminatoire, qui assure une concurrence saine entre les banques du monde entier ; c'est pour cela que nous, banques, souhaiterions voir la Russie adhérer à l'OMC, de même que l'Ukraine et l'Algérie. Ce sont, d'une certaine manière, des pays dans lesquels nos investissements se déroulent dans un cadre moins sûr. L'OMC est, de plus, de toutes les organisations civiles internationales, la seule à disposer d'un pouvoir de sanction"*.

ACCOMPAGNER LES RÉFORMES

Outre l'impact positif de la libéralisation sur les économies émergentes, les banques voient d'un très bon œil la mise en place d'autorités de régulation et de contrôles bancaires et financiers, clef de voûte d'un système bancaire performant et transparent. L'OCDE souligne néanmoins la nécessité absolue, pour les gouvernements de ces pays, de bénéficier de moyens techniques et humains adéquats qui leur permettent de mettre en place une réglementation de la concurrence performante [2]. C'est ainsi que le Vietnam, dans lequel BNP Paribas s'est implanté récemment, a préalablement à son accession à l'OMC obtenu des prêts de la Banque mondiale, destinés à financer le projet de réforme et de renforcement de la réglementation financière et bancaire.

[1] Union des Industries de la Communauté européenne.
[2] Opening Up Trade in Services: Crucial for Economic Growth, Policy Brief, OCDE, septembre 2005.

LA RÉGLEMENTATION N'EXCLUT PAS LA POLITIQUE…

L'exemple de la Chine (*encadré 2*) montre que la mise en conformité de la réglementation est soumise à l'interprétation et au bon vouloir des autorités locales. La libéralisation du secteur financier, prévue dans le cadre du processus d'adhésion à l'OMC, entrée en vigueur en décembre 2006, devait permettre aux banques étrangères d'accéder au marché du yuan pour les particuliers. Elle semble moins prometteuse que prévu : *"La Chine a très habilement négocié les conditions de son accession à l'OMC, et les a scrupuleusement respectées. Tout ce qui n'est pas dans les engagements n'étant pas interdit, elle a pris des mesures qui rendent l'activité des banques étrangères opérant en Chine compliquée ou coûteuse. Cela fait l'objet de négociations entre l'OMC, les gouvernements, et les grandes banques. Des ajustements seront certainement trouvés, comme toujours. Mais pour le moment, cela provoque un certain émoi, et justifie les prises de position de certaines grandes banques"*, commente Jacques Desponts.

De même, l'Union européenne a quelque peu tranché dans le vif, en octobre 2006, dans une communication destinée à établir le cadre des relations commerciales avec la Chine : *"On pense de plus en plus en Europe que la Chine n'a pas encore mis complètement ses obligations de l'OMC en œuvre et que les nouveaux obstacles à l'accès au marché empêchent de réelles relations commerciales réciproques. […] L'UE demandera instamment à la Chine d'arrêter d'octroyer des subventions interdites et de réformer son système bancaire"* [3].

Au-delà des critères objectifs de développement de la banque de détail, demeure un prisme culturel et historique certain, qui influe sur la définition de zones prioritaires, et favorise indubitablement les banques anglo-saxonnes. *"Par exemple, les banques anglaises ont été plus enclines à réaliser des acquisitions dans les pays d'Asie et en Afrique du Sud, les espagnoles en Amérique latine, les italiennes en Europe centrale, les allemandes et autrichiennes en Europe de l'Est"*, commente Georges Pujals, économiste associé au département des Études de l'OFCE et chargé d'études chez Bureau van Dijk. Adrian Tschoegl, professeur à l'université de Wharton, va au-delà de la notion de zone d'influence, et parle également *"du problème subtil de la langue : pour progresser dans la hiérarchie d'une banque allemande, comme la Deutsche Bank"*, explique-t-il, *"il vous faudra tôt ou tard maîtriser l'allemand. L'anglais étant la lingua franca de l'ère moderne, il est plus aisé pour une banque anglo-saxonne de recruter du personnel hautement qualifié dans un pays donné"*.

UNE CROISSANCE ORGANIQUE EXTENSIVE

Les banques globales comme Citigroup, HSBC ou Standard & Chartered ont depuis longtemps amorcé un mouvement d'expansion à l'international [4], qui leur a permis d'asseoir leur modèle de banque universelle sur un réseau globalisé et une marque unique.

Pour les banques françaises, même si les ambitions sont grandes, et les moyens mis en œuvre importants, le démarrage est plus récent. Elles semblent avoir pris un certain retard par rapport à leurs concurrentes anglaises, avec des investissements en croissance externe deux fois inférieurs entre 1999 et 2005 (29 milliards d'euros contre 55 milliards d'euros entre 1999 et 2005) [5].

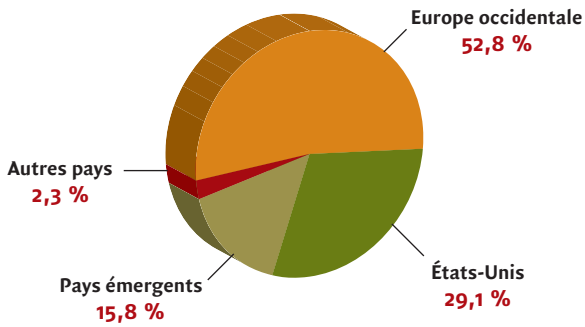
Malgré une concurrence croissante, des opportunités subsistent (*encadré 4 et 5*). Cependant, les cibles intéressantes font l'objet de tractations qui tirent les prix vers le haut. À tel point que certains établissements font le choix de ne pas s'implanter dans certains pays, comme la Turquie : le ticket d'entrée est trop cher.

Il est de plus difficile de créer et développer une activité de banque de détail en croissance organique pure, notamment à cause d'obstacles réglementaires : en Inde, le secteur financier est extrêmement contrôlé, et une banque étrangère ne peut ouvrir plus de 12 agences par an.

Une stratégie alternative consiste alors à développer dans

1. M&A TRANSFRONTALIÈRES

Dans la banque de détail de janvier 1990 à mai 2006



De 1990 à nos jours, les opérations à destination des pays émergents représentent moins de 16 %, du montant total des fusions-acquisitions (F&A) transfrontalières réalisées par les banques de détail européennes. D'embryonnaire en début de période, le développement des F&A bancaires en direction des pays émergents a connu une augmentation spectaculaire dès le milieu des années quatre-vingt-dix, avec une accélération notable au cours des deux dernières années. Dès lors, il s'agit là d'un aspect de plus en plus marquant de la mondialisation des activités bancaires et financières.

Source : Rapport CDC/CNCE sur la consolidation bancaire en Europe, de George Pujals, cofinancé par l'Institut CDC et la CNCE, à paraître en 2007.

[3] "UE-Chine : Rapprochement des partenaires, accroissement des responsabilités", Communication de la Commission au Conseil et au Parlement européen, 24 octobre 2006.
[4] En 1939, Citibank possédait 100 bureaux dans 23 pays, faisant d'elle la plus grande banque internationale.
[5] Source : Eurogroup, "L'international : un eldorado pour les banques de détail françaises? Stratégies et défis", novembre 2006.

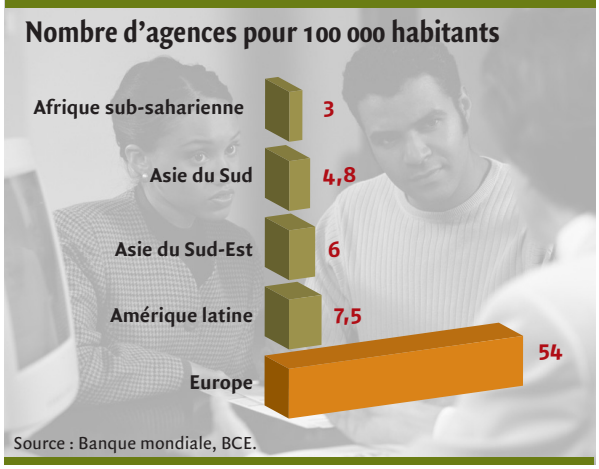
2. FOCUS

La Chine, miroir aux alouettes ?

L'économie chinoise affiche depuis de nombreuses années une belle santé, avec le 4e PNB mondial (2 227 milliards de dollars en 2005), une croissance moyenne de 10%, une inflation maîtrisée, et une population qui s'enrichit : en cinq ans, le revenu net par habitant dans les zones urbaines a progressé de 58 %.

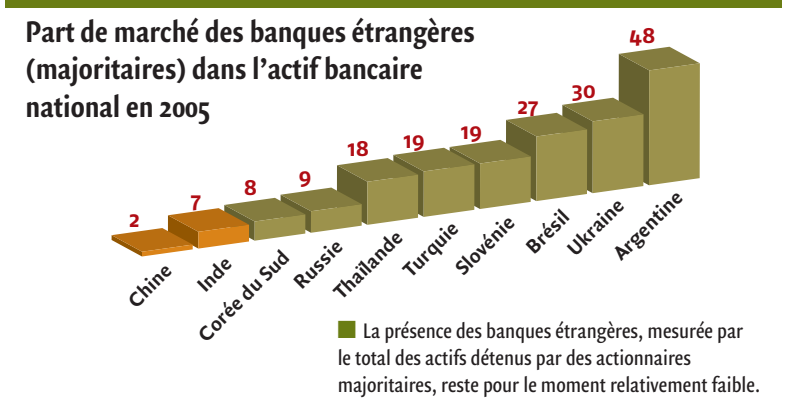
De telles perspectives ne manquent pas de faire rêver industriels et banquiers, au détriment, s'inquiète Adrian Tschoegl, d'une analyse rationnelle du risque : *"Je ne fais pas confiance aux comptes tels qu'ils sont établis aujourd'hui. Malgré toutes les due diligences, on ne sait jamais précisément ce que l'on achète. Je regarde le syndrome des 1,2 milliard de brosses à dents : si chaque Chinois possède sa brosse à dent, voyez donc la taille du marché ! Mais je reste sceptique."*

3. ACCÈS AU SERVICES FINANCIERS



Source : Banque mondiale, BCE.

4. INDE, CHINE, UN POTENTIEL INCOMPARABLE !



La présence des banques étrangères, mesurée par le total des actifs détenus par des actionnaires majoritaires, reste pour le moment relativement faible.

Source : Rapport CDC/CNCE sur la consolidation bancaire en Europe, de George Pujals, cofinancé par l'Institut CDC et la CNCE, à paraître en 2007.

un premier temps une activité de services financiers spécialisés, à l'instar de la Société Générale en Ukraine. Malgré cela, les deux grandes banques commerciales françaises que sont BNP Paribas et Société Générale affichent une belle croissance de leurs activités de banque de détail à l'international. En complément de stratégies bien arrêtées, Antoine Oliveau et Renaud de Labarre parlent également de *"logiques d'opportunité"*, mêlant croissance externe et organique. La Société Générale, qui a acquis 51 % de la BRD (Roumanie) en 1999, possédait 441 agences au 30 juin 2006, et vise un objectif de 570 agences d'ici à fin 2007. Sur la zone Afrique/Moyen-Orient, BNP Paribas doit gérer des augmentations annuelles de ses effectifs comprises entre 20 et 80 %.

EST-IL TROP TARD POUR LES BANQUES MUTUALISTES ?

Le Crédit Agricole est le troisième grand réseau français à s'être lancé dans l'aventure à partir de 2004. Il a signé pour la seule année 2006 quatre participations majoritaires, et fait partie des postulants au rachat du Crédit Populaire d'Algérie (*encadré* 5). Sa présence à l'international reste encore modeste et centrée sur le bassin méditerranéen. Le Groupe Caisse d'Épargne et le Groupe Banque Populaire ont également affiché en 2006 leur volonté d'étendre leur réseau de banque de détail à l'international. Le Groupe Caisse d'Épargne a concrétisé ce souhait en 2006, avec une prise de participation indirecte dans le Crédit Immobilier et Hôtelier marocain, qui lui a permis de se positionner dans le directoire et le conseil de surveillance de l'établissement [6].

[6] Le Groupe Caisse d'Épargne a pris en juin 2006 une participation de 35% dans Massira Capital Développement, laquelle détient 67% du capital du CIH.

2007 : ANNÉE DE L'INTÉGRATION

Les banques sont conscientes de l'enjeu que représente l'intégration de leurs participations majoritaires dans un groupe. René Carron, président du Crédit Agricole, a affirmé, dans une interview accordée au mois de janvier 2007 à *La Vie Financière*, que 2007 serait surtout une année consacrée à l'intégration des acquisitions réalisées.
Le grand défi que les banques vont devoir relever sera donc un défi de transformation pour lequel un modèle reste à inventer, selon Antoine Oliveau et Renaud de Labarre : *"Cet enjeu [de transformation] va prendre de plus en plus d'importance compte tenu de l'augmentation des coûts d'acquisition. Les banques vont devoir prouver leur capacité à dégager de réelles synergies de coûts, et surtout de revenus dans un contexte transfrontalier : la croissance organique, avec l'ouverture d'agences, l'élargissement de l'offre produits, et surtout la complémentarité entre la banque de détail et les services financiers spécialisés, où il y a de vrais enjeux de développement."*
Les banques françaises, qui ont su prouver leur savoir-faire en matière de *cross-selling*, ont donc une belle carte à jouer dans des économies à potentiel. ■

Enquête réalisée par Annick Masounave

5. FOCUS

Le Crédit Populaire d'Algérie

■ Le gouvernement algérien a inauguré le processus de privatisation du secteur bancaire avec le Crédit Populaire d'Algérie (CPA). 51% du capital de la banque sont en jeu. Six banques ont été retenues dans le cadre de l'appel d'offres lancé au cours de l'été 2006 : Citigroup, Santander, Société Générale, BNP Paribas, Crédit Agricole et Banque Populaire. Il s'agit de l'une des cinq principales banques du pays. Avec 429 milliards de dinars gérés (4,8 milliards d'euros), un réseau de 129 agences et 4 000 collaborateurs, le CPA détient 12% de parts de marché.
Lors d'une conférence de presse qui s'est tenue le 19 décembre dernier, le ministre délégué chargé de la réforme financière, Karim Djoudi, a annoncé que le nouvel actionnaire du CPA serait connu au cours du 1er trimestre 2007.