

«L'Europe bancaire se construira en deux temps»

La création de grandes plates-formes nationales de services financiers est en cours. La deuxième étape sera celle des opérations transfrontières. Mais pour réussir, ces rapprochements de grande envergure devront être concertés et longuement préparés. Pour en limiter le coût et préserver les intérêts des actionnaires, ils devraient se faire sous forme de fusion.

■ Les concentrations bancaires ont commencé dans la plupart des pays européens. Comment se fera, selon vous, l'Europe bancaire ?

L'exemple français est significatif à cet égard : en Italie, en Espagne, en Allemagne, en Angleterre, des concentrations sont en cours à l'intérieur des frontières. Ce mouvement va persister dans les services financiers dans les prochaines années. Pourquoi ? Pour constituer des plates-formes de volume tout en réalisant des économies d'échelle. Ensuite, les banques européennes auront atteint une taille suffisante pour se lancer éventuellement dans des rapprochements transfrontières.

Les banques européennes craignent aujourd'hui d'être en concurrence non pas à l'intérieur d'un pays mais bientôt avec les établissements d'autres pays. Aucune banque en Europe ne détient plus que 3 ou 4 % de ce marché et leur implantation reste très nationale, face à des groupes comme Citybank qui sont beaucoup plus répartis

dans les différents pays de la zone.

L'arrivée de l'Internet est également un événement majeur dans cette perspective, à la fois une opportunité et une menace pour les activités bancaires. Aujourd'hui 15 à 20 % de la clientèle bancaire fait des transactions bancaires à distance, par Internet, par PC ou par *phone banking*. Cette proportion va croître fortement, car la génération qui arrive vit quotidiennement avec Internet ; elle n'aura plus envie de se déplacer sauf pour les grandes opérations à valeur patrimoniale ou de crédit. Parallèlement à la consolidation bancaire, existe donc une terra incognita qui est de savoir comment réagir face à l'Internet (*encadré p.16*).

■ Acquisitions, fusions, partenariats, quelle forme prendront ces rapprochements ?

Nous verrons sans doute en premier lieu des acquisitions car elles sont a priori plus faciles : on reprend, on mange et on digère. Les acquisitions sont plus confortables

pour le management mais moins pour les actionnaires parce qu'il faut payer et amortir un *goodwill* parfois considérable. D'autant que la réglementation en la matière changera le 1^{er} janvier prochain en France, rendant l'opération encore plus onéreuse. Les fusions sont plus complexes à organiser mais plus favorables aux actionnaires parce qu'il n'y a pas de *goodwill*.

Quant aux alliances limitées aux métiers, sous forme de partenariats, les banques risquent d'y perdre leur identité et ils peuvent être très lourds à gérer. À terme, ils sont dangereux : ils rendent difficile une association plus complète avec une autre entité et en dénouant le partenariat, on perd la valeur ajoutée acquise.

■ Quels sont les ingrédients du succès dans la gestion d'un rapprochement ?

L'ingrédient le plus important est de prendre le temps de construire ensemble un *business plan*, le cadre dans lequel les deux entre-

Maurice Lippens

- ● ● ● ● ● ● ●
- Janvier 1981 : administrateur de Fortis (B)
- Juillet 1983 : administrateur-délégué de Fortis (B)
- Juin 1988 : président administrateur-délégué de Fortis (B)
- Décembre 1990 : président de Fortis

prises vont collaborer, où apparaissent les stratégies régionales de métier, de produit, quels sont les métiers à abandonner ? les synergies, les réductions de coût possible ? les revenus complémentaires que l'on peut générer ensemble ? les développements informatiques à venir, qui va faire quoi ?... Tout cela est prévu d'avance. Même en cas de *competitive bid*, il faut essayer de se donner ce temps.

C'est pour ça que nous sommes tellement hostiles à des OPA ou des acquisitions non sollicitées : elles ne laissent pas le temps de travailler ensemble. Il faut faire preuve de «patience culturelle», cela s'apparente au respect que l'on peut avoir des autres. Au fond, notre *track record* depuis dix ans est que nous avons pris, dans toutes les occasions, le temps d'étudier l'opération ; même pour la Générale de Banque, nous avons travaillé ensemble, jour et nuit pendant des semaines et des mois, pour établir un plan d'affaires.

Autre élément de succès, il ne faut pas faire d'alliances si on n'est pas prêt à être tolérant. Pour un pa-

cords au plus haut niveau. Mais un des avantages de la délibération préalable est d'apprendre à se connaître et à se faire confiance. Par ailleurs, la co-présidence est un bon moyen d'obtenir la convergence des équipes, de rassurer ceux qui craignent d'être mangés par les autres, c'est symbolique mais très important. Pour la génération suivante, par exemple quant les deux présidents actuels de Fortis s'effaceront, ils pourraient être remplacés par un dirigeant unique.

Enfin, il faut évaluer l'encadrement. La connaissance des équipes proches du président, des comités exécutifs, des comités de direction, des directeurs des filiales, donne une bonne image de l'entreprise. Nous avons ainsi renoncé à reprendre une entreprise qui nous intéressait énormément sur le papier parce que, parmi les quinze principaux cadres, il n'y en a pas un que nous aurions engagés !

Ces éléments sont d'autant plus fondamentaux lorsqu'il s'agit d'opérations transfrontières, où l'on cherche à marier non seulement deux cultures d'entreprise, mais

aussi deux cultures nationales.

■ Globalement quelles leçons tirer de la récente «bataille des banques» en France ?

Les trois banques en question ont toutes les trois ressenti qu'elles étaient vulnérables sur leur marché étant donné les consolidations en cours dans d'autres pays et l'euro-péanisation des marchés financiers. Comment jugera-t-on cette épopée dans dix ans ? On dira sans doute qu'il est dommage de ne pas avoir pu constituer une grande banque française, encore plus dommage que cela ne se soit pas fait de manière amicale. D'autant que les Français semblent avoir du retard par rapport aux autres pays européens, l'Espagne, l'Italie, l'Angleterre ou même l'Allemagne. La Belgique, la Suisse et la Hollande en revanche ont été parmi les premières à réagir : étant de plus petits pays, ils ont senti plus vite leur fragilité et la nécessité de grandir au sein de l'Europe. En France, ce sentiment est venu plus tard, notamment dans le secteur bancaire ; dans le domaine de l'assurance existent déjà de très beaux exemples de rapprochements. Néanmoins, une ou deux plates-formes bancaires fran-

Le groupe Fortis

Le groupe Fortis est né en 1990 de la fusion transfrontière entre l'assureur belge AG et le groupe néerlandais AMEV/VSB (assureur et banquier). Il est détenu par deux sociétés mères, Fortis AG et Fortis Amev rebaptisées respectivement Fortis (B) et Fortis (NL).

Le groupe exerce trois activités :

- l'assurance,
- la banque,
- la gestion d'actifs.

Principales acquisitions du groupe :

- American Bankers Insurance 1999.
- Générale de Banque 1998.
- Mees Pierson 1997.
- CGER 1993.

tron d'entreprise, c'est la démarche la plus difficile. Dans les vraies fusions, le patron doit avoir le courage, l'humilité et la volonté de servir son entreprise et non l'inverse. Il doit, le cas échéant, partager le pouvoir avec un autre patron, quitte à s'effacer un ou deux ans plus tard. Cette idée n'est pas toujours bien accueillie, par crainte des désac-

Les chiffres

En millions d'euros	1 ^{er} sem. 1999	1 ^{er} sem. 1998	Variation
Bénéfice net	1 160	886	31
Fonds propres	11 527	10 347*	
Total du bilan	366 786	337 978*	9
Total des fonds gérés	262 835	245 211*	7
Rendement sur fonds propres	17	17	
Produits du secteur assurance	8 914	6 812	31
Bénéfice net du secteur assurance	535	343	56
Produits nets du secteur banque	3 804	3 804	
Bénéfice net secteur banque	701	612	14
* chiffres à fin 1998.			

çaises émergeront sans doute, capables d'orchestrer des acquisitions ou des fusions transfrontières avec des groupes de taille équivalente pour occuper une place réellement importante en Europe.

■ Que pensez-vous du rôle qu'a joué l'Etat ?

Le gouvernement français a raté une occasion rêvée de montrer qu'il n'intervenait plus dans le monde économique. Peut-être faut-il le voir comme une protection des entreprises françaises, mais c'est également une contrainte à leur développement : les investisseurs étrangers réfléchiront à deux fois avant de venir s'établir en France.

Cependant, l'impasse était telle que je comprends que le gouvernement ait souhaité débloquer la situation. Son action n'a pas été néfaste, mais cela a donné une image de la France où l'interventionnisme gouvernemental persiste.

■ Quels sont les grands axes de développement de Fortis ?

Il y a dix ans nous étions un grou-

pe d'assurance à presque 100%. Aujourd'hui nos bénéfices proviennent à 65 % des activités bancaires et à 35 % de l'assurance. Rééquilibrer cette activité par rapport à la banque n'est pas un besoin stratégique.

Nous nous sommes renforcés en assurance aux Etats-Unis dans cinq segments que nous avons sélectionnés et qui ont une forte croissance.

Nous sommes également décidés à nous développer en Asie, mais avec prudence, c'est-à-dire sans acquisitions majeures. La plupart des pays dont la situation économique se stabilise ont une classe moyenne qui émerge, et dès lors la demande en produits d'assurance peut grandir. Mais il faut s'assurer de ne pas entrer dans des systèmes politiques compliqués ou une économie basée sur une bulle.

Mais la question principale est de savoir si nous allons sortir du Benelux. Nous y sommes fortement implantés. C'est le meilleur

marché de l'Europe, parce c'est là qu'on épargne le plus, où la richesse patrimoniale est la plus élevée par habitant, mais nous y sommes vulnérables parce qu'il est limité à 25 millions d'habitants et que notre position est telle que bientôt la seu-

“ Une ou deux plates-formes bancaires françaises émergeront, capables d'orchestrer des rapprochements transfrontières. ”

le chose qui puisse nous arriver, c'est de la voir grignotée par d'autres acteurs. Notre part de marché continue de s'accroître pour l'instant mais c'est le risque. Fondamentalement, une alliance hors frontières est envisageable.

Par définition, ce ne sera pas une opération de synergie mais une opération de répartition des risques et de complémentarité de métiers, ou d'accroissement des volumes. En effet, nos entités déjà existantes dans les autres pays européens sont de belles entreprises mais de taille trop modeste pour permettre des économies d'échelle ou des synergies avec un futur partenaire. Notre point fort est la bancassurance, nous recherchons d'autres savoir-faire chez nos partenaires. Par exemple acquérir des canaux de distribution, ce n'est plus le produit qui compte mais le réseau de distribution, notamment Internet... Nous souhaitons également être davantage présents dans les métiers comme la gestion de patrimoine, le *private banking*, pour lesquels nous estimons qu'il reste des volumes à construire.

Nous avons des candidats présents dans d'autres pays que le Benelux, prêts à étudier avec nous la possibilité d'un rapprochement. Compte tenu de notre souci de favoriser nos actionnaires, nous serions plus portés vers une fusion. Mais pour être véritablement un joueur européen, ce sera une étape intermédiaire : étant donné la taille de

Internet bouleverse le monde financier

Maurice Lippens estime que l'Internet va bouleverser le monde des services financiers dans les dix prochaines années.

D'ores et déjà Fortis a lancé une banque sur le web. Il s'agit pour le moment d'un pilote, pour asseoir la compétence du groupe dans ce domaine. Quatre arguments sont avancés par le président de Fortis pour étayer son opinion :

■ Internet est un facteur de concentrations des entreprises : il permet une flexibilité plus grande, des changements rapides de produits, de clientèle, une segmentation pointue, mais nécessite des volumes plus grands pour rentabiliser les équipements technologiques.

■ La clientèle potentielle est forte : aujourd'hui la base des consommateurs actifs sur le web est faible. Ce sont des jeunes qui ne sont pas

dans la tranche des clients favorisés des banques, disposant d'un environnement patrimonial peu étoffé. Dans dix ans, elle sera plus importante, compte tenu de la diffusion croissante des moyens informatiques auprès des particuliers.

■ Ses coûts sont faibles : le rapport entre une transaction par Internet est la même opération par voie bancaire classique peut être estimé de 1 à 100.

■ La transparence : aux Etats-Unis, un particulier peut lancer sur Internet un appel d'offres pour une opération de crédit ; il pourra choisir entre les propositions d'une dizaine de banques. La transparence sera plus grande et les comparaisons plus nombreuses, alors que beaucoup de sociétés actives dans les services financiers restent encore très opaques sur leur tarification.

notre plate-forme, qui représente une capitalisation de l'ordre de 35 à 40 milliards d'euros, la réunion avec un groupe de même taille créerait une plate-forme qui nous donnerait les moyens d'aller plus loin. ■

Propos recueillis par Elisabeth Coulomb