

Un grand avenir pour la banque multi-services

Si un rapprochement n'est pas à exclure, le développement de la BNP dans le marché européen peut aussi se faire sur ses ressources internes.

MICHEL
PÉBEREAU
*Président-directeur
général*
BNP

■ Peut-on aujourd'hui évaluer quel sera l'impact de l'euro sur le secteur financier ?

Michel Pébereau – Il faut, à mon avis, distinguer les conséquences pour les entreprises financières proprement dites et celles concernant leurs relations avec leurs clients.

Pour les banques, l'euro est d'abord une charge. La préparation à l'euro et le passage à l'an 2000 auront coûté près de 2 milliards de francs à la BNP, au titre de l'adaptation de ses systèmes informatiques, de la formation de ses collaborateurs et de l'information de ses clients.

Mais c'est aussi une opportunité. Les banques sont des entreprises, donc des communautés humaines qu'un projet aussi considérable que l'euro peut mobiliser et enthousiasmer. À la BNP, la préparation de la monnaie unique est à la fois un catalyseur du changement et un accélérateur pour le développement et l'innovation. La mobilisation est sans doute aussi forte chez beaucoup de nos confrères, car l'euro va conduire à une certaine redistribution des cartes à l'échelle de l'Euro-

pe. Tous les acteurs essaieront d'en sortir gagnants. Tous n'y parviendront pas.

Pour ce qui concerne les clients, ils sont maîtres du jeu. L'euro ne pourra se faire qu'à un seul rythme, le leur. Les grandes entreprises qui opèrent dans plusieurs pays de l'Union européenne ont été les premières à nous demander un service complet en euro, en particulier pour leur financement et la gestion de leur trésorerie. Mais nous savons que de nombreuses entreprises de taille plus modeste et certains particuliers entendent utiliser l'euro comme instrument de paiement et instrument de crédit ou d'épargne dès 1999. Selon l'importance de la demande de chacune des catégories de clientèle, les conséquences pour le secteur financier seront plus ou moins rapides.

■ La Commission Jolivet travaille sur l'adaptation de la tarification des services financiers. Comment vous y préparez-vous ?

Cette question avait suscité des débats passionnés il y a dix ans. Elle se pose aujourd'hui de manière très différente. L'opinion découvre que la situation française était une ex-

ception, qui ne peut perdurer avec l'euro. En outre, les clients des banques ont pris l'habitude d'utiliser des services de plus en plus sophistiqués, qu'ils sont disposés à payer pourvu que les tarifs soient appliqués de manière transparente et raisonnable. Le débat sur la fin du «ni-ni» (ni rémunération des dépôts des comptes chèques-ni tarification des chèques) doit prendre en compte ces changements, tout en incorporant le souci de ne pas bouleverser les habitudes bancaires des Français. La Commission présidée par Benoît Jolivet doit permettre de définir les conditions d'un nouvel équilibre économique dans les relations entre les banques et leurs clients, et de proposer une modification de la réglementation en ce sens.

Il va de soi que la rémunération des dépôts des comptes chèques doit rester raisonnable si l'on veut éviter une tarification des chèques trop lourde. Au demeurant, l'inflation se situe aujourd'hui à un niveau particulièrement bas en France ; la rémunération des comptes-chèques ne

Michel Pébereau

1987-1993 : Président du CCF
Depuis 1993 : Président de la BNP

Il est également :

- Professeur à Sciences Po
- Membre de l'International Capital Markets Advisory Committee de la FED de New-York
- Membre de l'International Advisory Panel de l'autorité monétaire de Singapour.

peut donc être que modeste. Ma conviction est qu'il faut éviter que l'introduction de l'euro bouleverse trop la tarification des services bancaires. Les Français vont devoir s'habituer à une nouvelle monnaie : cela va leur demander un grand effort. Ne créons pas un problème supplémentaire en changeant trop profondément la tarification des moyens de paiement, leurs relations avec leur banque. Dans ce domaine comme dans d'autres, les évolutions sont, à mon avis, préférables aux révolutions.

■ La réglementation française n'est-elle pas un handicap pour la France au sein du marché unique ?

C'est vrai d'une façon générale : la France est, parmi les grands pays industrialisés, celui dont la part des prélèvements obligatoires est la plus importante dans le produit national brut, et aussi celui dont la législation et la réglementation sont les plus abondantes. C'est un handicap pour toutes les entreprises françaises. Mais la situation est plus préoccupante encore pour les activités bancaires. Nous subissons à la fois la réglementation de certains taux d'intérêt, les distorsions de concurrence résultant des privilèges de certains compétiteurs – Crédit mutuel, Caisses d'épargne, La Poste –, et un droit de la consommation particulièrement foisonnant. Ces anomalies ont été maintenues, bien que la création du marché unique des ser-

vices financiers remonte au 1^{er} janvier 1993. Avec l'arrivée de l'euro, on ne peut plus attendre, car l'intégration du marché va connaître une formidable accélération de la compétition. Il serait vraiment déraisonnable de continuer à imposer des semelles de plomb aux banques françaises engagées dans cette course.

Ce serait d'autant plus comptable que certaines de ces banques, et la BNP en particulier, disposent de véritables atouts pour affronter cette compétition : forte culture internationale, présence dans le monde entier, expertises financière et aussi technologique... En outre, ces dernières années, elles ont fait de considérables progrès de productivité, qui les situent à un niveau très satisfaisant dans la concurrence européenne en termes de frais de gestion, comme l'a montré une étude récemment réalisée par l'AFB. Si les activités bancaires domestiques sont moins profitables en France que dans les autres pays européens, c'est seulement parce que les conditions du marché français limitent la rémunération des produits et des services domestiques. Je suis convaincu que les pouvoirs publics prendront à temps les mesures nécessaires pour mettre fin à cette situation, qui empêche l'industrie bancaire française d'exploiter ses atouts dans la compétition euro-

péenne et mondiale.

■ Certains établissements n'hésitent pas à parler de délocalisation. Pensez-vous que cela soit vraiment un risque ?

Le risque existe, alors même que les grandes banques françaises sont attachées à leurs racines, et attentives à l'emploi en France. La BNP maintient pour

“ Eviter que l'euro ne bouleverse trop la tarification bancaire. ”

l'instant, à Paris, l'essentiel de ses équipes de marchés, mais certains établissements ont déjà dû déplacer le centre de gravité de leurs activités dans ce domaine à Londres. Demain, le développement et l'abaissement du coût des systèmes d'information, de la banque électronique et de la télébanque peuvent inciter à transférer d'autres activités, notamment vers des pays qui proposeraient des conditions d'emploi ou de fiscalité très compétitives. Il est indispensable que les pouvoirs publics évitent toute pénalisation réglementaire ou fiscale de l'espace national, d'autant plus que Paris possède de nombreux atouts pour être une des très grandes places financières de l'espace euro.

■ Quelle est votre stratégie de développement dans la zone européenne ?

Il faut distinguer entre nos activités de banque de proximité et nos activités de banque de grandes clientèles et de marchés. Pour les premières, nous avons décidé de ne

Le projet BNP 2002

Il s'articule autour de trois grands métiers :

LA BANQUE DE PROXIMITÉ
EN FRANCE

L'objectif est d'accroître le retour sur fonds propres de cette activité de 1 % au minimum en moyenne annuelle d'ici 2002.

LA BANQUE DE PROXIMITÉ
HORS EUROPE

Organisée autour de trois pôles (BancWest aux Etats-Unis, la BNPI

en Afrique du Nord et au Moyen Orient, les filiales du groupe en Afrique), cette activité a pour objectif d'accroître son poids relatif au sein du groupe, tout en maintenant un fort retour sur fonds propres.

LA BANQUE DE GRANDES
CLIENTÈLES ET DE MARCHÉS

Le retour sur fonds propres devrait atteindre 18 % en moyenne sur le cycle économique à horizon 2002.

pas nous engager dans la création de réseaux en dehors du territoire national. Nous nous appuyons sur un réseau d'accords avec d'autres banques partenaires qui permet d'offrir des services et des produits à l'échelon européen. Nous avons utilisé notre alliance avec Dresdner pour créer un produit franco-allemand de *cash management* destiné aux PME, qui repose sur des liaisons informatiques entre nos deux établissements. Nous avons créé Trans European Banking Services qui, avec onze autres banques euro-

“ Le risque de délocalisation de certaines activités bancaires existe. ”

peennes, permet d'ores et déjà d'offrir à nos clients PME et particuliers certains services comme le virement à l'échelle de l'Europe. Parallèlement, nous investissons très fortement sur les nouveaux canaux de distribution pour la banque à domicile : banque par téléphone, banque par Internet. Dans ces domaines, notre objectif est clairement de devenir un opérateur à l'échelle de la zone euro.

Dans la banque de grandes clientèles, la vocation européenne de la BNP est forte depuis longtemps. La création de l'euro va seulement nous conduire à modifier notre gamme de produits et de services.

Mais dans ce domaine, l'euro va

ouvrir aussi des perspectives nouvelles au niveau mondial. Le privilège, pour une banque présente mondialement, d'avoir une véritable monnaie de réserve et d'échange internationale comme monnaie domestique ne sera plus réservé aux banques américaines.

■ Rentrer au capital du Crédit lyonnais procède-t-il d'une stratégie de développement ?

La stratégie de la BNP est une stratégie de développement. Tous nos projets, toutes nos politiques, ont pour objectif de créer de la valeur par le développement. La coopération que nous avons proposée au Crédit lyonnais d'étudier ensemble s'inscrit donc naturellement dans une optique de développement.

■ Des rapprochements dans le secteur français sont-ils nécessaires ?

Plusieurs grandes banques françaises ont la dimension et le dynamisme nécessaires pour affronter le marché unique sans restructuration. Il ne faut pas sous-estimer en effet leur potentiel, et l'ampleur des transformations qu'une entreprise peut accomplir de l'intérieur, par sa propre dynamique. Prenons un exemple : celui de l'évolution de la BNP depuis sa privatisation. La BNP de 1998 n'a plus grand chose à voir avec la BNP de 1993. A l'époque, nous nous étions fixés pour objectif d'atteindre 10 % de retour sur fonds propres à la fin de 1998 ou au début

de 1999. Ce projet apparaissait très ambitieux compte tenu du retour sur fonds propres de 2,5 % qui était alors celui de la banque. Il a été atteint dès 1997. En cinq ans, l'entreprise s'est profondément modernisée. Et elle dispose désormais d'un bilan très solide avec près de 65 milliards de francs de capitaux propres, des lignes considérables de provisions et des ratios internationaux de solvabilité très satisfaisants. Elle est aujourd'hui en train d'engager un nouveau projet, baptisé BNP 2002, qui définit une nouvelle étape d'amélioration du bénéfice par action de l'entreprise, et de façon plus générale de création de valeur dans chacun des trois grands métiers qui sont ceux de la BNP : banque de proximité en France, banque de proximité hors d'Europe, banque de grande clientèle internationale. Ce projet se suffit en lui-même. C'est un projet de développement ambitieux qui permet au groupe d'envisager avec sérénité les défis de l'euro.

Cela dit, nous sommes dans un monde en mouvement. Et dans la compétition qui s'est engagée, tant dans l'espace de l'euro qu'à l'échelle mondiale, le rapprochement d'entreprises bancaires peut faire du sens. C'est pourquoi la BNP a manifesté son ouverture à l'étude d'un rapprochement. Elle a son projet : BNP 2002. C'est bien sûr seulement si cette étude montrait qu'un rapprochement permettrait de créer plus de valeur pour ses actionnaires, de proposer de meilleurs services à ses

Rentabilité de la BNP par pôle d'activité

	Résultats 1 ^{er} sem. 98		Actifs moyens pondérés 1 ^{er} janvier 98*	Retour sur fonds propres normalisés*	
	MMF	Var. 1 ^{er} sem 98/ année 1997/2		1 ^{er} sem. 98	Année 97
BANQUE DOMESTIQUE	2,3	+33,8 %	448	17,5 %	12,7 %
BANQUE DE PROXIMITÉ (hors d'Europe)	0,6	+51,3 %	51	40,4 %	28,5 %
GRANDES CLIENTÈLES ET MARCHÉS	2,8	+25,8 %	641	14,4 %	11,5 %

Source : BNP

*Les résultats intègrent la rémunération des fonds propres et sont calculés après amortissement du goodwill, avant impôt. Les actifs moyens pondérés (AMP) sont évalués à partir de la définition de la CAD. Ils incluent les risques de marché. Fonds propres normalisés = 6 % des AMP.

clients, et des perspectives d'avenir plus enthousiasmantes à ses équipes qu'elle pourrait en envisager un autre.

■ Les nouvelles technologies sont omniprésentes dans les activités bancaires. A quelles évolutions vous attendez-vous ?

Les évolutions vont être très rapides. L'informatique est d'ores et déjà présente en permanence dans nos relations avec nos clients : elle permet à nos équipes commerciales de répondre instantanément aux questions de ceux-ci, d'une façon personnalisée, que ce soit dans nos points de vente ou au téléphone, et elle permet à nos clients d'avoir eux-mêmes accès directement à l'information, par minitel ou micro-ordinateur. Ce mouvement va prendre, année après année, une ampleur croissante.

Au-delà, nous allons avoir de plus en plus la capacité de modéliser les offres que nous voulons présenter à nos clients, en les adaptant aux besoins les plus divers. Nous allons entrer dans l'ère du «sur mesure de masse», comme les constructeurs automobiles qui savent proposer plusieurs centaines de variantes à l'intérieur d'un même modèle.

Enfin, nous allons continuer à promouvoir dans les prochaines années une gamme complète de canaux de distribution, sans les mettre en compétition les uns par rapport aux autres : réseau de distribution traditionnel, banque téléphonique, banque télématique et banque via Internet. La banque à domicile, téléphonique ou par micro-ordinateur, jouera un rôle important : 20 à 30 % de l'activité bancaire a vocation, à moyen terme, à passer par l'intermédiaire de cette offre.

■ Le réseau traditionnel va-t-il perdre de son importance ?

Je ne le pense pas. Non seulement le réseau traditionnel va changer de visage, de contenu, mais il conservera toute son impor-

tance dans nos relations avec nos clients. La valeur ajoutée des collaborateurs du réseau sera de plus en plus importante, chacun étant spécialisé pour une catégorie de clientèle, une gamme de produits ou de services, tout en conservant une forte dimension relationnelle. Toutes nos enquêtes montrent que nos clients, y compris les plus jeunes, continuent à considérer qu'une partie de la relation avec leur banque doit passer par ce contact humain, direct, personnalisé au niveau d'un point de vente.

■ Comment voyez-vous la banque en 2005 ? Beaucoup annoncent une scission entre les distributeurs de produits financiers et les producteurs.

La distinction entre réseau de distribution, d'une part, et services de recherche et développement et de production, d'autre part, existe déjà à la BNP. Mais je reste convaincu que, pour nos clients, la présence sous le même toit, dans la même entreprise, des services de production et de distribution est un gage de qualité. C'est la garantie que

“ Le réseau traditionnel changera de contenu, mais conservera toute son importance. ”

produits et services sont conçus en fonction de leurs besoins, sont sans cesse améliorés en fonction de leurs attentes, adaptés dans toute la mesure du possible en fonction de la spécificité de chacun. Et puis cela permet à nos clients de trouver, tout de suite, tous les produits et services bancaires dont ils ont besoin, de gagner du temps et de traiter tous leurs problèmes avec le même interlocuteur. Il y a un très grand avenir pour la banque multi-services. ■

*Propos recueillis par Elisabeth Coulomb
et Colette Cova*