

# «Un pôle bancaire respectueux des spécificités culturelles»

**La construction d'un marché financier unique en Europe prévue pour 2005, devra passer par l'évolution des mentalités, notamment en matière de réglementation, et la disparition des attitudes protectionnistes.**



**FRÉDÉRIC MELUL**  
Directeur  
de la région  
Europe de l'Ouest  
Crédit Lyonnais

## **Pourquoi en Europe n'existe-t-il pas un espace financier européen homogène comme aux Etats-Unis ?**

Au-delà des efforts déjà réalisés par les pays européens dans le développement d'un système financier, des différences subsistent en termes de réglementation bancaire, de règles comptables, de législation sociale, de places financières, de fiscalité, de politique d'emploi, et de systèmes de retraite. Ces différences constituent à court terme un obstacle à l'existence d'un véritable espace européen. Le sommet de Barcelone s'est engagé à gommer ces hétérogénéités, notamment par une décision prise sur l'existence d'un marché unique financier d'ici 2005. Déjà l'euro et la BCE apparaissent comme les fondements de ce marché financier européen. Il faut aller plus loin : quid de l'existence d'un organisme régulateur européen qui nous rapprocherait encore plus du modèle financier américain ?

Néanmoins, par rapport au modèle américain, il restera toujours les problèmes liés aux différences culturelles et linguistiques.

## **Quels seront les grands changements en termes de métier ?**

- Pour la banque de particuliers, les changements ne se feront pas dans l'immédiat, la dimension culturelle, l'histoire, les spécificités nationales, ne peuvent être changées. Elle restera avant tout une banque de proximité.

Cependant, face au vieillissement de la population, on assiste à une évolution des systèmes de retraite par répartition vers des systèmes de retraite par contribution. Ce constat constitue une véritable opportunité pour les banques dans les métiers de la gestion d'actifs et le capital investissement qui contribueront à l'émergence de nouveaux produits d'épargne européens assurant une meilleure diversification des risques (retraite, assurance vie, etc.). L'euro va contribuer sans doute à l'apparition de conseillers de plus en plus spécialisés comme les *financial advisers* au Royau-

me-Uni (à l'intérieur des banques ou indépendants), qui conseilleront des clientèles de particuliers dans le choix de tel ou tel produit financier au niveau européen.

- Pour la banque *corporate*, les évolutions majeures ont déjà eu lieu dans le métier du *corporate banking*. Cependant, puisque le marché domestique de nos clients devient européen, les banques doivent les accompagner, notamment dans leurs recherches de partenaires. En effet, l'Europe leur permet d'accéder à un marché plus vaste et diversifié, rendant encore plus indispensable une offre de *cash management* européen.

- Dans les activités de la banque d'investissement, il est probable que nous assisterons à une bipolarisation du secteur bancaire entre, d'une part, les *global player* et d'autre part, les spécialistes. La question que l'on peut se poser aujourd'hui : y a-t-il une place de *global player*

européen ? Quoi qu'il en soit, même en étant spécialisés dans un secteur précis, les acteurs financiers devront posséder un réseau de distribution européen. Par exemple, un courtier sur actions françaises devra pouvoir distribuer ses produits via un partenariat ou une équipe dédiée. La recherche de rentabilité va entraîner des politiques de rationalisation de la production, des systèmes de back-office...

De manière globale, on pourrait assister à un éclatement des fonctions des banques qui pourraient séparer la création de produits, de leur traitement et leur distribution.

**Voyez-vous un nouveau modèle de banque se dégager en Europe dans les prochaines années ?**

Les modèles de banque suivent des modes... L'une après l'autre, la «banque universelle», «la banque assurance», la

**1. Evolution du nombre d'institutions de crédits**

	1990	1999	Variation
Suède	498	123	-75 %
Espagne	696	383	-45 %
France	2 027	1 143	-44 %
Finlande	529	352	-33 %
Allemagne	4 720	3 167	-33 %
Italie	1 156	876	-24 %
Belgique	157	119	-24 %
Autriche	1 210	951	-21 %
Royaume-Uni	624	494	-21 %
Danemark	124	109	-12 %
Portugal	260	233	-10 %
Pays-Bas	111	101	-9 %
Luxembourg	177	210	19 %
Grèce	41	54	32 %
Irlande	48	80	67 %
<b>Total UE</b>	<b>12 378</b>	<b>8 395</b>	<b>-32 %</b>
Etats-Unis	15 304	10 070	-34 %

Sources : BCE, BRI.

## 2. Nombre d'agences bancaires par million d'habitants

	1990	1999	Variation
Finlande	660	300	-55 %
Suède	380	240	-37 %
Royaume-Uni	350	250	-29 %
Danemark	580	430	-26 %
Belgique	900	680	-24 %
Pays-Bas	540	430	-20 %
Allemagne	630	540	-14 %
France	450	430	-4 %
Autriche	580	570	-2 %
Luxembourg	880	880	0 %
Irlande	270	280	4 %
Espagne	830	1 000	20 %
Grèce	190	240	26 %
Italie	310	470	52 %
Portugal	200	480	140 %
<b>Moyenne UE</b>	<b>517</b>	<b>481</b>	<b>-7 %</b>
Etats-Unis	254	264	4 %

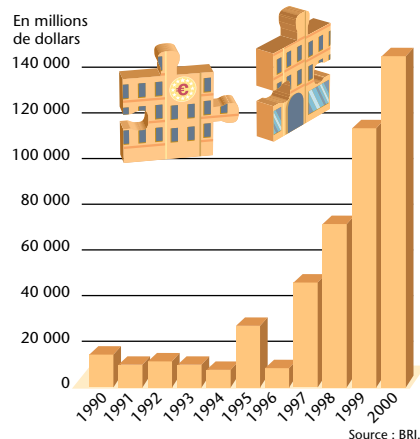
Sources : BCE, FED.

## Concentration du marché bancaire et rentabilité

En %	CR 5 <sup>(1)</sup>	Marge <sup>(2)</sup>	ROE 02
Pays-Bas	82,94	2,7	17,2
Belgique	75,80	3,7	17,2
Espagne	50,80	3,0	18,1
Royaume-Uni	45,50	3,5	19,4
Italie	50,50	2,5	14,8
France	40,90	3,0	14,8
Allemagne	19,36	2,5	9,5

(1) Part de marché dans les crédits des 5 plus grandes banques.  
(2) Taux des crédits à la clientèle - taux du marché monétaire.  
Sources : BCE ; CLSE.

## Fusions-acquisitions en Europe dans le secteur bancaire



«banque d'investissement globale» ont été les modèles à suivre. Mais chacun de ces modèles a montré ses limites. L'exemple des Etats-Unis montre que, pour la banque universelle, une trop grande taille engendre des conflits d'intérêt entre les pôles banque d'investissement et banque de financement.

La banque d'investissement globale est aujourd'hui confrontée à des structures de coûts très élevés faces à un fort ralentissement des revenus dans les différents métiers actions, obligations, fusions-acquisitions, ...

L'intérêt du modèle de la banque assurance (Allianz-Dresdner, par exemple) est de multiplier les canaux de distribution en jouant sur la complémentarité. Mais il y a peu d'économies d'échelles à attendre, et surtout cette politique ne permet pas d'accompagner les entreprises dans leur développement européen. Le modèle universel européen n'existe pas. L'objectif recherché reste le même pour tous : obtenir le meilleur ROE, créer de la valeur pour l'actionnaire, et pour cela il nous faut rendre le meilleur service à nos clients, c'est-à-dire être bons dans chacun de nos métiers.

Compte tenu des barrières existant encore, je vois plutôt se développer de grandes banques *retail* domestiques par une concentration des banques, permettant avant tout la rationalisation des réseaux et la baisse des coûts de support (informatique, back-office, comptabilité...) (tableaux 1 et 2).

Pour faire face à la concurrence des banques d'investissement globales, il faudra des regroupements *cross-border* dans le domaine de la banque *corporate* et d'investissement, pour dépasser la dimension domestique et servir d'intermédiaire entre des acteurs non plus français, allemands, mais européens.

Des partenariats forts entre banques européennes qui ne remettent pas en cause les spécificités «culturelles» semblent porteurs d'avenir. Et l'Europe semble pouvoir favoriser l'émergence de ce type de pôle bancaire.

### Comment la restructuration du système bancaire va-t-elle évoluer ?

Depuis dix ans, en Europe, l'évolution est spectaculaire. 12 500 institutions bancaires étaient présentes en

1990. Il en reste 8 000 en 2000. Aux Etats-Unis, dans cette même période, 15 300 établissements étaient recensés en 1990 et 9 800 en 2000. Le mouvement de concentration s'est fortement accéléré en Europe à partir de 1997 et n'est pas prêt de s'arrêter.

80 % de ces restructurations ont été des regroupements domestiques ; 20 % ont été des fusions *cross-border*. Parmi celles-ci, les quelques fusions réalisées en Europe se sont souvent produites entre pays très voisins, culturellement très proches. Par exemple, Fortis dans le Benelux, Nordea en Scandinavie ou Dexia en Belgique.

Les fusions à l'extérieur de l'Europe ont été plus nombreuses qu'à l'intérieur de l'Europe. Les banques européennes se sont ainsi implantées aux Etats-Unis, dans des pays émergents, comme ABN Amro, BBVA, SCH... en Amérique latine ou Deutsche Bank, Unicredito, KBC, SG... en Europe de l'Est, et des groupes bancaires américains se sont installés en Europe.

L'exception à ce constat est la fusion réalisée entre HSBC et CCF aux dimensions et aux cultures totalement différentes (*graphique*).

Le succès de ces restructurations réside dans la réduction des coûts à court-moyen terme, sachant que leur mise en œuvre immédiate se heurte aux législations sociales peu flexibles et coûteuses.

- Dans le métier de la banque de détail, des champions domestiques vont se développer. La valeur ajoutée d'une banque de détail européenne n'est pas évidente. Cependant, l'internet semble être un bon relais de croissance pour la clientèle européenne à haut revenu, puisque cette dernière pourra comparer les offres et les produits financiers au niveau européen.

- Dans la banque d'investissement, le problème est différent car il est impératif d'être performant en Europe sur la banque de gros «*Wholesale banking*». Les entreprises ont besoin d'un support européen. Le pays domestique n'a plus de sens pour eux. Dans ce métier, les accords ou les fusions vont se multiplier. L'intégration européenne est indispensable, mais il existe des blocages domestiques forts, et une forme de protectionnisme qui devront disparaître. ■