

Les espoirs des David face aux Goliath ?



OLIVIER PASTRE

Professeur

Université de Paris VIII

LES GOLIATH (1) BANCAIRES sont de plus en plus nombreux. Au fil des fusions, absorptions et autres OPA, le paysage bancaire de ce début de troisième millénaire semble marqué par une accélération sans précédent du mouvement de concentration. Après la course aux parts de marché dans les années 70 et après une période pendant laquelle le facteur taille semble avoir moins joué, dans les années 80 (rappelons-nous de «feu» les petites banques de marché), la course à la taille a repris. Les économies d'échelle semblent être devenues, dans le secteur bancaire, le principal facteur de «motricité industrielle».

Malgré les apparences, le facteur taille ne revêt pas, dans l'industrie bancaire, l'importance que certains lui prêtent. Il y a autant de raisons d'associer petite taille et efficacité qu'il y en a d'associer gigantisme et rigidité. Serait-ce la revanche des David bancaires ? Il faut bien sûr savoir raison garder. Certaines économies d'échelle jouent dans l'industrie bancaire mais, sous certaines conditions, la

La banque de petite taille conserve des atouts dans le contexte actuel de mondialisation, à condition qu'elle respecte certains commandements et principes. *Coopération, flexibilité peuvent notamment lui permettre de surmonter certains handicaps.*

petite taille peut constituer un véritable avantage comparatif.

LES FREINS AU GIGANTISME

Les économies d'échelle jouent à plein dans certains métiers bancaires. Trois facteurs au moins accentuent aujourd'hui les pressions en faveur de la concentration bancaire :

- A marché mondial doit correspondre une taille, ou au moins une présence mondiale. L'interpénétration des marchés rend indispensable la multiplication des points de vente et la concentration des moyens.

- A ce premier facteur s'ajoute l'augmentation de la taille des clients, eux-mêmes soumis aux contraintes de la mondialisation. A client mondial doit répondre offre de services mondiale.

- L'explosion de la «nouvelle économie» modifie de manière drastique le rôle des intermédiaires, qu'ils soient financiers, commerciaux ou industriels. L'impact de la nouvelle économie est, certes, ambivalent (2). Dans bien des cas, la nouvelle économie favorise la déconcentration et la décentralisation. Il n'en reste pas moins que les investissements nécessaires à certains développements de la

nouvelle économie (notamment tout ce qui touche au e-commerce et plus généralement au «B to C») militent en faveur de la puissance financière et donc de la taille.

Le mouvement de concentration bancaire n'en est pas pour autant irréversible. Tout d'abord un certain nombre d'obstacles s'opposent à ce mouvement. Ces obstacles peuvent être financiers, l'insuffisance des fonds propres de certains réseaux constituant une frontière qu'il est parfois difficile de franchir, mais aussi de nature juridique, les réseaux mutualistes souffrant, dans ce domaine, d'un handicap compétitif. Ces obstacles, enfin, peuvent être humains, la résistance aux changements étant, dans l'indus-

“ La banque, cela n'existe plus. La banque est devenue une articulation de moyens de production financiers. ”

trie de main-d'œuvre qu'est la banque, un frein puissant à l'innovation.

Mais, au-delà de ces obstacles, il faut remplir certaines conditions (et qui ne peuvent pas toujours l'être) pour que l'intégration bancaire soit payante :

- ne pas ajouter une crise à une autre : trop de fusions bancaires ont été opérées pour noyer dans un même ensemble les difficultés de plusieurs opérateurs. Rarement, cela a été un succès ;
- ne pas limiter les fusions au seul espace national : certes il faut être fort sur son marché national pour pouvoir conquérir le marché mondial. Mais à peu près tous les systèmes bancaires frôlent la surban-carisation. De ce fait, les risques que présentent les fusions à dominante nationale sont souvent plus importants que les promesses d'hypothétiques économies d'échelle ;
- il faut cesser de penser à LA banque. LA banque, cela n'existe plus. La banque est devenue, de par l'évolution des demandes de sa clientèle, une articulation de moyens de production financiers dont l'habillage juridique peut varier très sensiblement dans un même pays, de pays à pays et, aussi et surtout, d'époque à époque. Il n'y a pas «une» mais «des» banques. Chaque banque est plurielle : ainsi, la concentration apporte à certaines fonctions bancaires mais retire de nombreux atouts à d'autres. L'analyse des bienfaits de la concentration ne doit donc plus se faire au niveau de l'entreprise mais au niveau de chaque métier. Au travers de ce filtre, nombre d'opérations annoncées depuis quelques mois laissent, à tout le moins, rêveur.

Les six commandements du «small is beautiful»...

Cela ne démontre pas pour autant que la survie est possible, dans un univers bancaire de plus en plus concurrentiel, pour les unités de petite taille. Il suffit de relire la chronique nécrologique récente du secteur bancaire pour s'en convaincre. La survie et le développement ne sont possibles pour des entités bancaires de petite taille que si elles respectent un certain nombre de conditions, plus précisément de commandements, car il s'agit bien non pas d'options mais de contraintes.

■ Tu t'interdiras de travailler dans les métiers à fortes économies d'échelle

Toutes les offres bancaires sont aujourd'hui d'abord et avant tout un «*product mix*» spécifique. A chaque établissement de choisir l'articulation des métiers qu'il s'est fixé de développer pour satisfaire la cible de clientèle qu'il s'est choisi. On peut être une petite banque et être très profitable si l'on accepte de renoncer, malgré la mode, à toute une série de métiers ou, au moins, si l'on s'interdit de les exercer en direct.

Les métiers dans lesquels jouent les économies bancaires sont connus : plus la banalité des opérations est grande et plus la proximité de la clientèle est nécessaire, plus les économies d'échelle peuvent jouer. Mais ce qu'il y a de plus intéressant est que la notion même d'économies d'échelle est en train d'évoluer. Nul doute que le métier de conservation de titres bénéficie d'économies d'échelle incontestables. Mais il est certains métiers comme la gestion d'actifs pour lesquels l'apparition d'un seuil de compétitivité est relativement récente, la réglementation ayant été un puis-

sant facteur d'accélération de la concentration dans ce secteur. Les banques sont aujourd'hui à géométrie variable mais les effets d'échelle dans ce secteur le sont aussi. Garde donc à ne pas faire de métier qui exigent pas assez de «brain» et trop de «muscle».

■ Tu seras spécialisé

Aucune banque, quelle que soit sa taille, n'est, de nos jours, universelle. Plus la banque est petite, plus la spécialisation doit être pointue.

“ L'analyse des bienfaits de la concentration ne doit donc plus se faire au niveau de l'entreprise mais au niveau de chaque métier. ”

Pointue ne veut pas dire limitée. La spécialisation optimale est celle qui permet d'offrir le maximum de services que requiert le segment de clientèle, aussi limité soit-il, que la banque s'est donnée pour cible. Il y a, certes, moins d'économie d'échelle qu'on ne le pense communément. Mais il y a plus d'économie de gamme qu'on ne le dit généralement.

La spécialisation a de multiples

Etude

dimensions. Elle peut être fonctionnelle. Mais elle sera de plus en plus géographique. La banque n'est, pour la plupart de ses services, pas un métier qui se fait à dis-

“ Le client veut, à la fois, un “spécialiste mondial” de chacune des techniques qu’il souhaite mobiliser et un seul et unique interlocuteur. ”

tance. La connaissance intime d'une zone géographique sera, pour beaucoup de métiers bancaires, un avantage comparatif décisif à l'avenir. Elle peut enfin être une spécialisation de clientèle, la banque devenant ainsi un condensé d'ethnologie financière.

■ Tu seras flexible

Le client est roi. Les banques ont trop longtemps considéré leurs clients comme des usagers. Parmi les besoins d'une clientèle, quelle qu'elle soit, figurent certes la diversité et la qualité des produits mais figure aussi la qualité du service. La flexibilité constitue ainsi un avantage comparatif déterminant sur lequel les petites banques peuvent

capitaliser une véritable relation de clientèle. La flexibilité, c'est la capacité à personnaliser et à accélérer la délivrance d'un service. La flexibilité, c'est l'adéquation entre le «*just in time*» industriel et le «*just what you need*».

Reste à connaître les ressorts de la flexibilité :

- tout d'abord, bien sûr, le capital humain. L'industrie bancaire est d'abord et avant tout une industrie de main d'œuvre, mais pas nécessairement «industrie à personnel faiblement qualifié». Dans la plupart des métiers bancaires, la satisfaction de la clientèle passe par l'élévation du niveau de qualification du facteur travail. Plus la concurrence s'aiguise, plus le client devient schizophrène : il veut, à la fois, un «spécialiste mondial» de chacune des techniques qu'il souhaite mobiliser et, à la fois, un seul et unique interlocuteur.

Ce dilemme entre spécialisation et polyvalence est un des plus difficiles qu'aient à trancher aujourd'hui les directions du personnel des entreprises bancaires. Il ne fait aucun doute que, sur ce ter-

rain, les petites unités sont, a priori, avantagées ;

- deuxième ressort : les nouvelles technologies qui sont facteurs autant de centralisation que de décentralisation, autant de souplesse que de rigidification. Tout est, en matière de nouvelles technologies, question de manière. C'est là où réside la force des petites banques aujourd'hui. La baisse des coûts et la miniaturisation des nouvelles technologies ont fait disparaître l'insurmontable handicap qui pénalisait les PME bancaires du temps de l'informatique centralisé. Là aussi, il semble plus facile de gérer la flexibilité des technologies de l'information lorsque celles-ci sont implantées à échelle relativement réduite.

■ Tu ne prendras pas trop de risques

Ce commandement est le plus facile à expliciter. Il est clair que, pour de très nombreux métiers bancaires, la base capitaliste constitue un frein à la croissance qu'il serait présomptueux de trop vouloir desserrer. Le ratio Cooke n'a rien changé à ce problème, il n'a fait que formaliser et codifier des pratiques que le bon sens impose et que les lois du marché auraient fini par faire respecter.

Petite taille, petit risque donc.

Exemple industriel et contre-exemple américain

Si l'on observe l'évolution récente de nombreux secteurs d'activité économique, force est de constater que deux tendances coexistent, d'un côté une course aux économies d'échelle qui pousse à acquérir une taille optimale : l'intensité capitaliste du secteur concerné est ainsi fortement corrélée au rythme de concentration industriel. Mais, simulta-

nément, dans la presque totalité des secteurs, on observe une tendance à la spécialisation qui s'accompagne non seulement de la survie mais du «développement durable» (et rentable) de petites unités de production. L'effet dilutif de certaines concentrations ne fait que renforcer la permanence de cette dichotomie. Par ailleurs, l'expérience

américaine, qui, malgré ses particularismes très marqués, sert souvent de base à l'analyse de l'évolution des pratiques bancaires, n'est peut-être pas l'expérience la plus concluante. Si la course à la taille a un sens dans ce pays, c'est aussi parce que le paysage bancaire est, Glass Steagall Act et Mc Fadden Act aidant, probablement le paysage le plus morcelé au monde.

Lorsque l'on passe du «*one-state banking system*» à celui de l'unification du territoire bancaire national, nul doute que la pression à la concentration est forte. Mais en quoi cela concerne-t-il des territoires bancaires unifiés depuis la fin du siècle avant-dernier ? L'échec presque absolu des concentrations bancaires en Allemagne est aussi là pour en témoigner.

Une nuance toutefois à ce principe : la couverture des risques est une des disciplines de l'ingénierie financière qui s'est, au cours des dernières années, le plus rapidement sophistiquée. La petite taille n'est donc plus aujourd'hui strict synonyme d'impossibilité de prise de risque. Celle-ci ne doit plus aujourd'hui être proportionnée à la taille de l'établissement bancaire mais à sa capacité à couvrir les risques qu'il prend.

Deuxième nuance : jusqu'au début des années 80, la banque c'était le dépôt et le crédit. Aujourd'hui le crédit, métier à risque par excellence, ne représente plus qu'une activité parmi d'autres pour la plupart des banques. Certes de nouveaux métiers à risques ont vu le jour et de nouveaux risques sont apparus. Mais le poids des métiers à risques a globalement diminué dans le secteur bancaire – ce dont rend partiellement compte la montée des commissions dans le PNB – ce qui limite, ipso facto, le désavantage comparatif des petites banques.

■ Tu développeras les coopérations

Depuis peu, la plupart des banquiers – y compris les plus gros – reconnaissent officiellement les vertus de la coopération. Rien de moins évident dans un métier où l'autonomie était considérée comme le plus sûr garant de la sécurité.

C'est dans le domaine informatique que la pression à la coopération, sous forme d'externalisation, s'est faite la première sentir. Depuis, les secteurs de coopération se sont multipliés, touchant de plus en plus souvent les métiers de front-office, et les formes de coopération se sont diversifiées. C'est dans le domaine des formes de coopération que réside la principale difficulté aujourd'hui. Accords commerciaux ? *Joint-ventures* ? Participations minoritaires ? Echange de participation ? Aucune forme ne semble, a priori, s'imposer. Chacune présente des avantages et des inconvénients.

Globalement, est-il possible de définir un seuil optimal de coopération ? Assurément pas. Jusqu'où la coopération peut-elle être poussée sans que la relation de clientèle, seul véritable actif des sociétés de services, en souffre ? Question à laquelle il est difficile d'apporter une réponse simple.

Seule certitude, plus la banque est petite, plus la nécessité de coopération est grande et plus les précautions prises doivent être nombreuses pour éviter que la coopération ne se transforme en captation, c'est-à-dire en perte d'autonomie.

■ Tu ne sacrifieras, à aucun prix, les marges

Le secteur bancaire a, dans la plupart des pays développés, de très fortes pulsions suicidaires. Dès qu'une innovation financière ou technologique permet la création d'un nouveau produit, deux phénomènes se produisent généralement : d'abord, l'effet d'imitation joue vite et à grande échelle, retirant à la banque innovatrice le bénéfice de sa créativité. Ensuite, une fois le marché structuré, les banques n'ont de cesse de se livrer à une « guerre des prix » qui, en peu de temps, lamine la marge de rentabilité qu'offre, a priori, toute innovation.

Ce phénomène ne joue pas de la même manière dans tous les segments de l'activité bancaire. Plus l'élasticité prix d'un produit sera forte, plus l'avantage de la grande taille apparaîtra comme important. On revient au syndrome « *B to C* » que la nouvelle économie n'a fait qu'accentuer. Plus la couverture de clientèle permet, d'une part, de réaliser des économies d'échelle et, d'autre part, de faire jouer les effets d'imitation, plus la banque de petite taille se verra pénalisée.

Le choix des petites banques est donc clair. Pour survivre, il faut se positionner sur des créneaux de production à faible élasticité et, en aucun cas, sacrifier les marges. Un client non rentable est plus pénali-

sant pour une petite banque que pour une grande. Et pour arriver à ne pas sacrifier les marges, les petites banques doivent innover pour différencier si ce n'est leur produit, au moins son emballage, sans pour autant accroître leurs charges.

...et trois principes

Il est difficile de conclure de manière univoque sur le thème de la concentration bancaire. Clairement, il n'existe pas de taille optimale dans ce secteur. Cela tient, pour une large partie au moins, à un phénomène trop rarement mis en lumière : LA banque, cela n'existe plus, si tant est que cela ait jamais existé.

Mais quelle que soit la banque considérée, les clés du succès, dans la période actuelle de mondialisation et de révolution technologique, sont au nombre de

“ Un client non rentable est plus pénalisant pour une petite banque que pour une grande. ”

trois : une tendance au recentrage vers le (ou les) métier(s) de base, ceci n'excluant pas une poursuite prudente de la diversification, sous forme, de plus en plus souvent, de schémas coopératifs, ces deux mouvements ne pouvant se déployer de manière efficiente que sous condition d'une professionnalisation croissante. Six commandements à respecter, trois principes stratégiques à mettre en œuvre. Dans ce cadre, qui n'est en rien un carcan, les petites banques ont encore de beaux jours devant elles. ■

(1) Ce texte est issu d'une présentation faite dans le cadre des « 3rd Management Talks » de l'Université européenne de Bolzano (26 et 27 octobre 2000). L'auteur tient à remercier Alfred Steinherr (BEI) pour ses remarques sur une première version de ce texte.

(2) Olivier Pastré : « Nouvelle économie et marchés émergents », Hachette, 2000.