

La banque européenne de détail ? C'est possible !

L'eupéanisation de la banque de détail

représente une réelle opportunité pour les acteurs du secteur.

« **A** VOIR RAISON TROP TÔT, C'EST toujours un grand tort », disait Edgar Faure. Peut-être. Mais avoir raison trop tard est certainement plus périlleux. A trop considérer l'eupéanisation de la banque de détail comme une perspective inéluctable mais lointaine, le risque est grand de laisser les concurrents, européens ou non, élargir dès à présent leur marché. Car la banque de détail à l'échelle européenne, c'est possible, et cela existe déjà. Trois exemples suffisent à en convaincre. Les regroupements à l'échelle d'une sous-région se sont multipliés : extension par fusions en Europe du Nord (Merita-Nordbanken ou Den Nordske Bank), ou au Benelux (Fortis). Ensuite, certaines lignes de métiers étendent leurs débouchés sur un nombre croissant de pays : Finaref ou Cetelem commercialisent leurs crédits à la consommation dans les pays où s'implantent leurs actionnaires distributeurs. Enfin, les grands établissements multi-spécialistes, délaissant progressivement les formules de simple partenariat, acquièrent des détaillants à l'étranger : HSBC avec le CCF, ou Société Générale avec Commerzbank, en Tchéquie. Ces évolutions constituent les éléments précurseurs d'un mouvement général, qui résulte de la combinaison de trois facteurs.

Premier facteur : le marché unique des services financiers. Le succès populaire et technique de l'euro, le développement de systèmes de paiement transfrontalier pour les petits montants, l'intégration des marchés financiers, la pression des consommateurs pour l'intégration de la banque de proximité, corrigent l'impression de lenteur que produit le cheminement progressif de l'harmonisation réglementaires. La libre prestation de service permet de traiter

les différences nationales en matière de droit de la consommation comme de simples segments de marché. Enfin, l'interpénétration culturelle et sociale croissante des jeunes européens rend plus homogènes leurs modes de vie, et leurs attentes vis-à-vis des banques.

Deuxième facteur : les progrès de la combinatoire des métiers de détail. La désimbrication croissante des réseaux et des « usines » rend possibles des stratégies de « joint ventures » transnationales dédiées à certaines fonctions (back-offices, systèmes d'information). Au-delà des économies d'échelle, ces entreprises conjointes se développent de manière autonome sur le marché des services externalisés. La stratégie de groupes comme HSBC, le Crédit Lyonnais ou ABN Amro incorpore déjà cette dimension.

Troisième facteur : la part de marché des plus grands établissements européens n'excède pas 3 % dans la zone euro. Des concentrations importantes sont donc possibles. Elles sont en outre probables si l'Europe suit l'évolution observée aux Etats-Unis où, selon la Mortgage Banker's Association, 25 établissements couvriront 80 % du détail d'ici cinq ans.

Qui sortira gagnant de ces évolutions ? Les acteurs qui combineront la puissance financière, la lucidité stratégique et une bonne formule de compétitivité. Souhaitons qu'ils soient européens, sans nous cacher que de grands établissements américains en ont le potentiel. Aussi la banque de détail européenne doit-elle sans attendre considérer que son marché naturel est européen, et non plus national, et pratiquer les exercices d'assouplissement nécessaires, en termes de compétitivité et de modularité des métiers. ■



XAVIER LARNAUDIE-EIFFEL
Vice-président
Solving International