

3/7/2000

La concentration bancaire en Europe **(Union des Banques Maghrébines – Alger, 3 juillet 2000)**

Selon la Fédération des Banques Européennes, il y avait, à la fin de 1998, 2.955 banques commerciales en Europe de l'Ouest (c'est-à-dire les membres de l'Union Européenne, à quoi il faut ajouter l'Islande, la Norvège et la Suisse). Ces 2.955 banques représentaient un total d'actifs de 9.144 milliards d'Euros, 99.456 succursales, et 1.840.000 employés.

A ce nombre, déjà important, de banques commerciales, il faut ajouter les nombreux autres instituts recevant des dépôts comme les Caisses d'Epargne, les banques mutuelles et les banques coopératives. Au total, les Onze membres de la zone Euro avaient plus de 7.000 institutions recevant des dépôts à la fin de l'année 1998.

Il n'est donc pas surprenant qu'une fusion ou qu'une acquisition stratégique soit annoncée presque quotidiennement dans le monde des banques européennes. 1999 a été une année record avec quatre transactions d'une valeur unitaire dépassant 10 milliards d'Euros, chacune d'entre-elles aboutissant à des entités représentant des capitalisations boursières entre 30 et 55 milliards d'Euros :

en janvier 1999, la fusion entre Banco Santander et Banco Central Hispano-americano entraîna la création de BSCH ;

après six mois d'une bataille boursière contre la Société Générale qui commença en février, la BNP a fusionné avec Paribas entraînant la création de la première banque en France et la seconde de la zone Euro en termes d'actifs et de capitalisation boursière ;

en octobre, Banco Bilbao Vizcaya (BBV) et Argentaria ont annoncé leur intention de constituer la BBVA ;

au même moment, la Bank of Scotland a lancé une offre non sollicitée sur Natwest, la décision finale ayant été en fin de compte emportée par la proposition plus compétitive de Royal Bank of Scotland ;

entre-temps, Banca Intesa a acquis 70 % de Comit, en Italie.

Depuis le début de l'année 2000, le mouvement de concentration ne donne guère de signe de ralentissement. Ainsi, on pouvait lire dans le Financial Times du 19 janvier 2000 :

qu'ABN Amro était sur le point de fermer 1/6^{ème} de ses succursales aux Pays-Bas pour redéployer ses ressources sur la banque électronique ;

que Citigroup s'était portée acquéreur des activités de banque d'investissement de Schroder's ;

que deux banques portugaises, Banco Espirito Santo et Banco Portugues, avaient décidé de fusionner (une semaine plus tôt, Banco Commercial Portugues et Banco Mello avaient fait de même).

Puis, au début de mars 2000, vint l'annonce de la fusion projetée entre Deutsche Bank et Dresdner. Mais le 5 avril, l'opération de 33 milliards d'Euros se désintégra.

Entre-temps, le 3 avril, on apprenait qu'HSBC -la deuxième banque dans le monde en termes de capitalisation boursière- devait acquérir le Crédit Commercial de France par une OPA amicale.

Ainsi, après deux années effervescentes, l'année 2000 a déjà commencé sur un rythme soutenu, ce qui pose trois questions :

Pourquoi voyons-nous tant de restructurations dans le monde bancaire européen ?

Quelles sont les différentes formes de ces transactions et y en a-t-il une qui soit prédominante ?

Pourquoi n'avons nous pas vu plus d'opérations trans-frontières ?

Je vais brièvement traiter de ces trois questions avant de tenter d'évaluer les perspectives d'avenir.

II. POURQUOI Y A T-IL TANT DE RESTRUCTURATIONS ?

LA RAISON DES FUSIONS ET ACQUISITIONS : TROP DE GRANDES BANQUES NATIONALES, PAS DE TRES GRANDE BANQUE EUROPEENNE.

1- Le secteur bancaire européen demeure encore très fragmenté : les institutions de dépôts, qu'elles soient grandes ou petites, sont encore nombreuses. Certes, le total de ces institutions est encore trois fois plus important aux Etats-Unis (22.140) que dans la zone Euro (7.040) bien que ces deux zones soient comparables en termes de PIB et de population. Mais d'un côté, le cadre législatif aux Etats-Unis (McFadden Act) a poussé dans cette direction pendant longtemps en interdisant l'ouverture de succursales d'un Etat à l'autre, et d'un autre côté, le mouvement de consolidation a été beaucoup plus rapide que celui observé dans la zone Euro : depuis 1980, le chiffre total des institutions recevant des dépôts s'est réduit de 39 % aux Etats-Unis contre 25 % dans l'Euroland. Selon l'agence FITCH IBCA, il y avait 13 banques commerciales « majeures »¹ aux Etats-Unis, soit un tiers des 44 banques commerciales « majeures » qui opéraient dans la zone Euro à la fin de 1998. En bref, on pourrait dire que les Etats-Unis ont beaucoup de petites banques –et, particulièrement, de très petites banques- mais relativement peu de grandes banques alors que la zone Euro abonde dans les deux catégories. Une autre manière d'exprimer les différences entre les deux rives de l'Atlantique est de noter que le nombre moyen d'employés travaillant dans les institutions de dépôts était de 87 par unité aux Etats-Unis à la fin de 1997 contre 290 dans la zone Euro.

2- Le secteur bancaire européen est de plus en plus exposé aux influences globales et, en particulier, à la compétition accrue en provenance des banques américaines qui se situent très favorablement en termes de recettes et de coûts.

¹ Le concept de banque « majeure » est fondé sur une évaluation qualitative par FITCH IBCA d'un certain nombre de critères quantitatifs dont la valeur diffère d'un pays à l'autre.

Le tableau suivant donne des indications moyennes sur la période 1996/98 relatives aux banques « majeures » des Etats-Unis, de l'ensemble de la zone Euro, de la France, de l'Espagne et du Royaume-Uni.

	United States	Euro area	France	Spain	UK
(1) Net interest margin	3.22	1.68	0.93	2.66	2.19
(2) Non-interest income	2.65	1.19	0.89	1.36	1.75
(3) = (1) + (2) Total income	5.87	2.86	1.82	4.02	3.95
(4) Operating costs	3.80	1.98	1.26	2.67	2.59
(5) Loan loss provisions	0.39	0.31	0.24	0.39	0.22
(6) = (3) - (4) - (5) Pre-tax profits	1.67	0.57	0.32	0.97	1.13
(7) = (4) / (3) Cost/income ratio	64.8%	69.2%	69.1%	66.4%	65.6%

Sur les années 1996 à 1998², le revenu moyen (profit avant impôt sur total des actifs) dans les banques « majeures » de la zone Euro (0,57 %) a été en moyenne un tiers de celui réalisé par les banques « majeures » des Etats-Unis (1,67 %). Ce résultat médiocre a fondamentalement pour cause le niveau inférieur des recettes dans les banques européennes ;

La marge nette sur intérêts dans les banques « majeures » de la zone Euro (1,68 %) a été en moyenne la moitié de ce qu'elle a été aux Etats-Unis (3,22 %). De manière peut-être plus intéressante, les marges d'intérêt ont continué à diverger des deux côtés de l'Atlantique depuis le milieu des années 80 : elles montent aux Etats-Unis, elles baissent en Europe ;

Par ailleurs, les recettes ne provenant pas des intérêts dans les banques « majeures » de la zone Euro (1,19 %), bien qu'en croissance rapide au cours de l'année 1998, représentent moins de la moitié du niveau américain (2,65 %) ;

En résumé, le total des revenus bancaires (nets des intérêts payés aux clients) réalisés par les banques « majeures » de la zone Euro (2,86 %) représente la moitié de ce que l'on observe dans les banques comparables aux Etats-Unis (5,87 %). Il faut observer cependant que les coûts opérationnels sont significativement plus élevés aux Etats-Unis qu'en Europe. Il faut aussi remarquer qu'il y a des différences très notables entre les pays européens : ainsi, par exemple, le revenu bancaire en Espagne est deux fois plus élevé qu'en France ;

² Source : BRI, Rapport trimestriel – 30 juin 1999.

L'existence d'un vaste secteur de banques non commerciales (Caisses d'Epargne, banques mutuelles et coopératives) joue sans doute un rôle important pour expliquer les difficultés rencontrées par les banques commerciales européennes. On avance souvent que les banques non-commerciales introduisent des distorsions de concurrence dans la mesure où elles n'ont pas à rémunérer leur capital. Par ailleurs, les banques commerciales n'ont généralement pas le droit de prendre le contrôle de banques non-commerciales alors que l'inverse est autorisé ;

Si l'on regarde maintenant le ratio coûts sur revenus, il apparaît que dans les banques « majeures » de la zone Euro (69,2 %), il a été en moyenne supérieur de 4,4 points à celui des Etats-Unis (64,8 %) même si l'on observe une convergence surtout sur la fin de la période sous revue ;

Cette forte compétition en provenance des Etats-Unis, jointe à la moindre rentabilité des banques européennes, explique l'évolution de la capitalisation boursière ; alors que la capitalisation des banques américaines a augmenté 14 fois de 1990 à 1999, celle des banques de l'Euro Zone n'a augmenté « que » de 5 fois en dépit d'une vague historique de privatisations. Evidemment, le verre peut être vu comme à moitié vide : si la rentabilité, aujourd'hui restaurée, des banques américaines constitue la référence, alors il y a encore place pour beaucoup de progrès en Europe.

3. Une autre raison qui pousse aux concentrations bancaires vient du mouvement de déréglementation, de désintermédiation et d'innovations technologiques qui tend à éroder les distinctions traditionnelles entre intermédiaires financiers. Ces tendances sont très fortes et ouvrent la porte à des acteurs non bancaires tels que les compagnies d'assurances, les courtiers en ligne et le grand commerce de détail (Tesco, Sainsbury). Le commerce électronique tend à transformer les produits financiers en de véritables matières premières, c'est-à-dire des produits à faible marge et à volumes élevés. Les mêmes forces poussent aussi les banques traditionnelles à élargir la gamme des produits et des services qu'elles offrent à leurs clients (banque électronique et services complémentaires à la tenue habituelle des comptes).
4. L'introduction de la monnaie unique ne fait qu'exacerber ces tendances. L'Euro transforme les marchés domestiques en un marché paneuropéen. Le mouvement avait du reste commencé avant la création de l'Euro dans le domaine de la banque de gros. Mais on peut s'attendre à une évolution analogue dans la banque de détail même si de nombreuses particularités nationales (systèmes réglementaires et juridiques, taxation) fragmentent encore le marché.

5. Différentes raisons tenant à la rationalité économique poussent aussi à la constitution de masses critiques plus élevées :

- les clients des banques (dans la banque de gros) ont changé de taille du fait des fusions qui ont eu lieu depuis quelques années dans le domaine des grandes sociétés industrielles, commerciales ou d'assurances. La vague de fusions dans le secteur non bancaire apparaît comme un facteur important derrière des fusions bancaires ;
- dans la mesure où les coûts entraînés par la gestion d'organisations plus grandes et plus complexes n'excèdent pas les « coûts de transactions »³ qui auraient été autrement encourus, les accroissements de taille permettent de réaliser des économies d'échelle grâce à des synergies de revenus (« cross-selling » de produits) et/ou de réduction de coûts. Il est généralement admis que ces réductions de coûts sont indispensables étant donné la nécessité d'investir dans les technologies les plus modernes (technologies de l'information). Il apparaît rationnel d'étaler les coûts de ces investissements sur une base plus large dans des domaines à haute intensité capitaliste comme la collecte et le traitement de l'information, les opérations de back office, de télécommunications, de conservation de titres... Cependant, certains ont tendance à contester cette apparente évidence en faisant remarquer qu'un des aspects essentiels de la révolution informatique d'aujourd'hui est précisément la diminution rapide des coûts des matériels et des logiciels. Ainsi, certains analystes soutiennent que la révolution informatique est en train d'abaisser le coût d'entrée sur le marché bancaire ;
- dans un contexte où les marges tendent à baisser du fait d'un excès de capacité d'institutions bancaires -c'est le cas de la plupart des pays européens qui apparaissent « surbancaisés »- les volumes doivent impérativement augmenter.

6. Ces affirmations générales doivent être dans une certaine mesure nuancées. Dans certains domaines un degré de convergence et d'intégration élevé a été atteint avant même l'introduction de la monnaie unique : le marché est déjà dans une large mesure paneuropéen. La plupart des synergies de coûts sont en fait concentrées dans certaines activités comme la banque d'investissement, la gestion de fonds, les paiements de gros, les cartes de crédit... Mais il n'est pas évident que des banques commerciales sans

³ « Les coûts de transaction » sont les coûts réels de base entraînés par les opérations sur les marchés. L'économiste Ronald Coase a expliqué l'existence de firmes en se référant aux coûts de transactions : les firmes existent parce qu'elles permettent d'économiser des coûts de transactions grâce à un système centralisé de décision.

expérience en matière de banque d'affaires et de gestion de fonds puissent réaliser des économies d'échelle substantielles en élargissant la gamme de leurs activités à de nouveaux métiers.

7. Des partenariats spécifiques sont souvent vus comme une alternative aux fusions et acquisitions. Ces partenariats peuvent a priori aboutir aux mêmes avantages techniques tout en minimisant le caractère traumatique des fusions. Mais on peut aussi arguer que plus une banque est enserrée dans un réseau de partenariats dans un environnement qui change très rapidement, plus elle risque de faire face à des conflits d'intérêts et plus elle perd de sa liberté de manœuvre. Il est difficile de se prononcer aujourd'hui de manière péremptoire et générale sur cette question.

8. Quoiqu'il en soit, la plupart des banques paraissent favoriser une stratégie de fusions et d'acquisitions sur deux axes :

- elles entendent tout d'abord défendre leurs positions sur leur marché domestique contre des concurrents étrangers potentiels, ce qui les amène à fusionner avec des concurrents nationaux ;
- en second lieu, d'une manière plus offensive, elles cherchent à établir des têtes de pont sur le marché paneuropéen en acquérant des intérêts dans des institutions étrangères. Ces intérêts peuvent consister dans des positions minoritaires significatives mais peuvent aussi aller jusqu'à des positions de contrôle ou d'acquisitions totales. L'objectif de tels mouvements est de devancer les concurrents qui seraient animés des mêmes intentions, et d'accroître leurs parts de marché.

On peut ajouter que la baisse générale des taux d'intérêts constatée depuis quelques années et l'augmentation en bourse des actions ont facilité les fusions et acquisitions, dans la mesure où les actions des banques initiatrices ont eu tendance à devenir une monnaie d'échange attrayante pour les actionnaires des banques-cibles. D'une manière générale, la plupart des transactions ont été faites sur la base de règlements en actions.

II. QUELLES SONT LES DIFFERENTES FORMES PRISES PAR LE MOUVEMENT DE RESTRUCTURATION DU SECTEUR BANCAIRE EUROPEEN ? Y A-T-IL UN ELEMENT PREDOMINANT ?

LES FUSIONS NATIONALES ONT ETE L'ELEMENT PREDOMINANT.

- 1- D'une manière très générale et au risque de trop simplifier, les restructurations européennes se sont faites au plan national entre banques de détail à travers des transactions « amicales ». Les différentes données statistiques convergent toutes sur cette constatation. En moyenne, elles attribuent les deux tiers de la valeur totale des fusions et acquisitions à des transactions nationales. L'ordre des grandeurs du total des fusions et acquisitions dans le domaine bancaire fait l'objet de différences statistiques mais les chiffres sont considérables (de l'ordre de 150 milliards de dollars en 1998). Sur les deux ou trois dernières années, les transactions dans le secteur bancaire représentent environ 1/3 du total des fusions et acquisitions en Europe.
- 2- Le but de ces fusions est en principe de renforcer les opérateurs domestiques, de créer des « champions nationaux » dont la taille leur permettra de faire face à la compétition européenne et aux fusions transnationales.

Le tableau suivant donne le détail des opérations supérieures à 1 milliard de dollars⁴ de 1990 à 1999 tel que calculé par Thomson Financial Securities.

Thomson Financial Securities Data	Total		European targets			Non-European targets	
	Number of deals	Value in USD billion	Number of deals	Value in USD billion	% of total	Number of deals	Value in USD billion
1990	11	18.8	11	18.8	100.0%	0	0.0
1991	9	23.3	7	19.2	82.4%	2	4.1
1992	2	9.0	1	5.7	63.3%	1	3.3
1993	3	5.2	3	5.2	100.0%	0	0.0
1994	3	5.7	3	5.7	100.0%	0	0.0
1995	14	40.7	14	40.7	100.0%	0	0.0
1996	14	29.6	11	21.7	73.4%	3	7.9
1997	25	77.9	20	66.5	85.4%	5	11.4
1998	38	181.8	35	176.6	97.1%	3	5.2
1999	21	143.0	21	143.0	100.0%	0	0.0

⁴ Source : Thomson Financial Securities – Wall Street Journal.

3- Les statistiques établies par le Crédit Agricole donnent un éclairage additionnel. De toutes les transactions annoncées ou réalisées en 1998, un tiers d'entre-elles seulement ont été nationales mais leur valeur totale représente 63 % de l'ensemble. En d'autres termes, on assiste à la combinaison d'un petit nombre d'opérations nationales très importantes et à de nombreuses transactions trans-frontières de petite taille, comme si les banques tâtaient le terrain avant de s'embarquer sur des opérations trans-frontières très significatives.

4- En effet, nous avons assisté à de nombreuses acquisitions trans-frontières d'intérêts minoritaires dans de grandes institutions ou à des prises d'intérêts majoritaires dans de petites institutions. Les intérêts minoritaires acquis dans de grandes institutions sont quelquefois de très faible importance voire plus substantiels. Le réseau de participations croisées qui résulte de cette tendance devient extrêmement complexe. A titre d'exemple, on peut citer :

- ING a pris une participation dans BHF,
- San Paolo contrôle de petites banques en France : Banque Vernes, Banque française commerciale, Banque Morin-Pons,
- ABN Amro a pris des participations de contrôle dans Banque OBC, Banque Demachy-Worms, Banque NSM, Banca di Roma,
- Deutsche Bank a une petite participation dans Caritro (Cassa di Risparmio Di Trento e Rovereto),
- Le Crédit Agricole a une participation substantielle dans Banca Intesa,
- BSCH a un réseau de relations avec San Paolo IMI, Commerzbank, Banque Commerciale Portugues, Royal Bank of Scotland, Société Générale,
- BNP Paribas a une participation dans Cassa di Risparmio di Firenze....

5- Ces avancées dans des territoires étrangers ont abouti à des résultats variables et quelquefois à des retraits purs et simples. Ceci a été le cas pour :

- la Comit qui a vendu son réseau français au Crédit du Nord,
- la Dresdner Bank qui a vendu la Banque Morin-Pons à Banco San Paolo,
- Citibank qui a vendu son réseau français aux Banques Populaires et à la Banque Baecque-Beau,
- Midland qui a vendu son réseau français à Woolwich,
- Tandis que Natwest et Barclays ont pratiquement arrêté leurs opérations en France.

Ceci montre à quel point le métier bancaire est lucratif en France !

7- Enfin, nous avons vu l'établissement de nouveaux liens entre le secteur des assurances et des banques. Etant donné la complexité du sujet de la « bancassurance », je le mentionne simplement en passant. Les compagnies

d'assurances tendent à avoir des PER plus élevés que les banques et elles cherchent à contrôler des canaux de distribution pour leurs produits. Plutôt que de construire de nouveaux réseaux de distribution à partir de zéro, elles trouvent plus rationnel d'acquérir des réseaux bancaires de détail.

III- POURQUOI N'AVONS NOUS PAS ASSISTE A PLUS DE TRANSACTIONS TRANS-FRONTIERES ?

LES OBSTACLES AUX TRANSACTIONS TRANS-FRONTIERES.

1- A travers l'Europe, le secteur bancaire continue d'être considéré comme un secteur stratégique qui demeure sous la surveillance des autorités nationales. La réglementation, la supervision et les opérations de prêteur en dernier ressort relèvent en effet de la responsabilité nationale. De plus, dans la mesure où les marchés de capitaux sont moins développés en Europe qu'aux Etats-Unis, le secteur bancaire joue un rôle beaucoup plus important (le ratio est au moins de 2 à 3 pour 1) dans l'allocation de l'épargne et du crédit.

Au surplus, sur le plan national, -à l'exception de l'Allemagne et de l'Italie- le marché bancaire est en fait trois à quatre fois plus concentré en Europe qu'il ne l'est aux Etats-Unis. Les cinq plus grandes institutions recevant des dépôts dans chaque pays européen représentent facilement 40 à 55 % du total des actifs bancaires contre 17 % aux Etats-Unis. Les dix plus grandes institutions dans les pays européens représentent 60 à 80 % du marché contre 26 % aux Etats-Unis.

2- Dans les banques, de même que dans d'autres industries, les dirigeants, les employés et les syndicats manifestent quelques réticences à l'égard de larges fusions trans-frontières même si, comme on l'a vu récemment, les choses commencent à changer dans ce domaine.

3- Le problème est exacerbé par l'absence d'un droit européen des sociétés, ce qui oblige à choisir une législation nationale en cas de fusion. Dans la même perspective, l'Union Européenne manque d'une directive sur les OPA-OPE qui pourrait être par exemple inspirée du modèle britannique et qui répondrait à un certain nombre de questions comme les droits des minoritaires, les conditions de trading sur les actions de la banque initiatrice et de la banque-cible, le « corporate control », l'échéancier.... L'absence de règles communes s'ajoute aux nombreuses incertitudes qui entourent les fusions et acquisitions.

- 4- De très grandes transactions sont extrêmement difficiles dans les conditions présentes. Les actions des banques européennes s'échangent en moyenne à 2,5 fois leur valeur de livre (3 à 4 fois aux Etats-Unis). Même dans les marchés les moins profitables, les actions des banques s'échangent toutes au-dessus de leur valeur de livre. Si une banque-cible est valorisée à 2,5 fois sa valeur de livre et si elle doit être payée en cash, l'institution acquéreuse doit amortir le « goodwill » (la différence entre le prix et la valeur de livre), à savoir 60 %, sur son propre capital. Peu de banques européennes sont aujourd'hui suffisamment riches pour pouvoir régler de très grandes transactions entièrement en cash.
- 5- Dans les transactions trans-frontières, la réduction des coûts est plus difficile à réaliser dans la mesure où les systèmes informatiques, de taxation, et les lignes de produits tendent à demeurer nationaux. En particulier, l'Europe reste divisée en ce qui concerne les habitudes de paiements : certains pays préfèrent les chèques, d'autres les giros. Si le consommateur européen existe sans doute, les services bancaires européens sont encore largement à mettre au point. Les avantages principaux des fusions trans-frontières sont plutôt à rechercher dans l'effet de taille, l'augmentation des parts de marché et la diversification des sources de revenus.
- 6- Le réseau de participations croisées qui existe entre les institutions européennes (voir ci-dessus) peut aussi constituer un obstacle aux OPA hostiles. Jusqu'à la décision du gouvernement allemand tendant à modifier la fiscalité des gains en capital pour les entreprises allemandes, il y avait là encore un autre obstacle au décroisement de ces participations.
- 8- Enfin, le développement d'Internet et de la banque électronique risque de rendre les transactions trans-frontières moins profitables dans la mesure où ces transactions concernent les réseaux bancaires de détail traditionnels (« bricks and mortar »). Il reste à déterminer :
- si les banques traditionnelles ajouteront la distribution par internet à leur panoplie (marques, capital et bases clients) au risque de court-circuiter une partie de leur force de vente traditionnelle, ou si les fournisseurs de services Internet exclusifs prendront une part substantielle du marché de détail (avec le risque d'avoir à ajouter des éléments de distribution « physiques » et du personnel pour améliorer le service client) ;
 - ou si une certaine segmentation⁵ s'introduira.

⁵ Net.B@nk, une banque virtuelle fondée en 1996 aux Etats-Unis soutient que ses dépenses opérationnelles sont la moitié des coûts comparables des banques traditionnelles.

La réponse dépendra du coût et de la créativité des nouvelles technologies (c'est-à-dire : « open finance », « mutual fund supermarkets », « integrated personal financial management », « total balance sheet approach », « dynamic refinancing », « mass customization », « e-commerce portal »...).

9- Les obstacles ou problèmes mentionnés ci-dessus sont présents dans tous les pays européens. D'autres difficultés existent ou ont existé dans certains pays. En France, par exemple, le mouvement de privatisations des banques n'a été achevé que récemment. L'importance de ce processus a été un élément déterminant pour les opérateurs privés. Par ailleurs, la rentabilité des banques commerciales en France est affectée par l'existence d'un secteur mutuel considérable. En outre, la réalisation des synergies de coûts dans le cadre de très larges restructurations est ralentie par la rigidité du marché du travail et la sensibilité aux licenciements.

CONCLUSION

A la fin de 1999, l'Europe de l'Ouest comptait environ 50 banques dont la capitalisation boursière dépassait 5 milliards d'Euros sans mentionner quelques grandes institutions non cotées en Bourse. La moitié des banques cotées avait une capitalisation dépassant 15 milliards d'Euros. La plupart d'entre-elles, sinon toutes, déclareraient sans doute que l'Europe est ou deviendra leur marché domestique. Mais il est aussi remarquable qu'aucune banque dans la zone Euro ne présente une étendue de services et une portée mondiale qui les mettraient au niveau des quelques institutions vraiment « globales » que comptent les Etats-Unis.

Dans ces conditions, le défi pour les banques européennes est :

- d'augmenter leur efficacité en rationalisant leurs coûts et en réduisant les redondances que présentent encore leurs réseaux actuels ;
- de croître par voie interne et par acquisitions et partenariats ;
- de renforcer leurs opérations dans les domaines à haute valeur ajoutée comme les financements structurés, le «corporate finance », la gestion de fonds, la titrisation, les paiements en espèces, la gestion des titres, etc.

L'ambition des plus grandes et des mieux gérées de ces banques est d'offrir une large gamme de services qui permette de couvrir l'ensemble des besoins exprimés par la clientèle.

Ces objectifs ne sauraient être remplis en appliquant des doctrines et des règles automatiques. Une des raisons vient de ce que les changements sont trop rapides pour figer des procédures. Les modes sont aussi dangereuses : elles passent d'une idée à l'autre sans s'appuyer sur beaucoup de recherche ou de rationalité. Ainsi, il y a quelques mois, les analystes soulignaient les vertus de la banque de détail alors qu'aujourd'hui, il semble, sans raison, avoir changé d'approche....

La clé du succès est dans la capacité d'adaptation. A cet égard, le dilemme fusions/acquisitions ou partenariats ne saurait recevoir de réponse générale. Beaucoup dépend des circonstances.

Il y a certes de nombreuses synergies positives entre fusions/acquisitions et valeur des actions en bourse. Il ne faut cependant pas sous-estimer les risques liés à la complexité de certaines fusions d'autant plus lorsqu'elles sont transfrontières.⁶ La réussite des fusions dépend beaucoup en fin de compte de la capacité des dirigeants à concevoir des stratégies convaincantes, à réaliser des synergies mais aussi à combiner les cultures d'entreprise et à motiver les équipes.

La fusion bancaire est en fait un art difficile dont l'histoire montre plus d'échecs que de succès. Elle requiert un soin extrême, une méthodologie claire et un fort « leadership » aux plus hauts niveaux de la direction.

En ce qui concerne l'adaptabilité, une grande attention doit être apportée au développement de l'internet dans le secteur financier et son impact sur la stratégie bancaire.

La banque et le courtage en ligne sont en train de changer en profondeur le paysage institutionnel actuel. L'internet n'est pas seulement une manière d'offrir des services personnalisés aux clients, c'est aussi un instrument puissant pour augmenter l'efficacité bancaire et atteindre de nouveaux clients avec des coûts d'investissement inférieurs à ceux qu'implique le développement des succursales traditionnelles.

La question n'est pas : « Est-ce que les banques commerciales ajouteront des services internet à leurs panoplies actuelles ? ». Mais : « Comment devenir de véritables acteurs internet ? ». Pour faire face à la concurrence, les banques doivent devenir elles-mêmes des banques internet.

⁶ Selon un récent de KPMG (The Economist, December 4, 1999) sur plus de 100 grandes transactions transfrontières (banques et non banques) dans le monde en 1996 et 1998, seules 17 % d'entre-elles ont été créatrices de valeur, la création de valeur étant mesurée en comparant les mouvements en Bourse avec ceux des institutions concurrentes la première année après la fusion.

La croissance de l'internet devrait inciter les banques européennes à améliorer leur rentabilité. En effet, de nouvelles banques internet -qui peuvent sélectionner les clients à haute valeur ajoutée et baisser les marges- mettront plus de pression sur les banques traditionnelles pour réduire leurs coûts afin de maintenir leur rentabilité. Certaines estimations sont impressionnantes : les clients internet des banques pourraient passer de 20 millions en 2000 à 55 millions en 2003. Selon de telles hypothèses, un tiers des nouveaux flux d'épargne seraient traités sur internet. Ceci va dans le sens d'une inévitable réduction des marges.

Je pense que les banques européennes développeront une stratégie selon plusieurs axes :

- des acquisitions trans-frontières là où des synergies peuvent être réalisées, notamment par une rationalisation des réseaux et des systèmes d'information mais aussi là où les marchés rentables peuvent être approchés (par exemple, les réseaux de détail dans ceux des pays émergents où les secteurs bancaires comportent encore des lacunes) ;
- des partenariats là où il est plus efficace d'utiliser des réseaux existants afin de distribuer des services pour lesquels l'un des partenaires possède un avantage compétitif (exemple, partenariat de services financiers spécialisés comme Cetelem ou Locabail) ;
- des activités internet (à cet égard, l'alliance récente entre BBVA et Telefonica et leur projet de banque en ligne apparaît significative. De même peut-on signaler que e-Cortal et BNP-Net sont aussi les leaders sur leurs marchés respectifs ;
- le moment venu, devenir des acteurs vraiment globaux en termes de banque d'investissement par croissance interne et externe (il faut souligner l'importance du recrutement de banquiers très compétents dans ce domaine).

Les évolutions que je viens de décrire en Europe participent à des tendances plus générales que l'on observe dans le reste du monde.

Il est de fait que les pays émergents sont notamment confrontés, à des degrés divers, depuis un certain nombre d'années à la nécessité de réformer leurs systèmes financiers.

Trop souvent, les banques ont été utilisées comme des instruments d'allocation de crédits à l'économie plus que comme des intermédiaires financiers devant

fonder leurs décisions de prêts sur une analyse objective et indépendante des risques encourus. Trop souvent aussi la surveillance bancaire a été insuffisante comme on l'a vu, notamment, à l'occasion de la crise financière des pays d'Asie du Sud-Est en 1997/98.

C'est ainsi que nombre d'institutions financières ont été amenées, au fil des ans, à accumuler des créances dont la justification économique et la recouvrabilité se sont avérées douteuses.

Il en est résulté la nécessité, pour les autorités responsables, de recapitaliser les institutions les plus prometteuses et de prendre les mesures prudentielles propres à éviter une nouvelle dégradation de leurs bilans.

Cette « réparation des bilans » bancaires est une œuvre de longue haleine qui se révèle souvent très coûteuse (nombreux sont les pays qui y consacrent jusqu'à 10 voir 20 % de leur PIB).

Elle s'accompagne en général de deux évolutions :

- une tendance à la concentration : les banques les plus saines regroupant d'autres institutions trop petites ou trop fragiles ;
- une entrée de capitaux étrangers : de grandes banques internationales sont souvent intéressées, à la faveur de la libéralisation des secteurs bancaires, à se développer dans ces pays, ce qui peut être un élément de concurrence, de renforcement des fonds propres et de diffusion du « know how ».

Ainsi, l'avenir des consolidations bancaires en Europe et ailleurs présente de nouveaux et importants défis. Economiser les ressources, conserver sa liberté de manœuvre et atteindre les marchés profitables seront, comme toujours, les clés du succès.