

## DEUXIÈME TABLE RONDE

### L'INTÉGRATION BANCAIRE EUROPÉENNE : QUELLE STRATÉGIE POUR LES BANQUES FRANÇAISES ?

Avec la participation de :

Pierre-Henri Cassou, *secrétaire général, Comité de la réglementation bancaire.*

Guillaume Dard, *président, Banque du Louvre.*

Daniel Lebègue, *directeur général, Banque national de Paris.*

Pierre Simon, *membre du Comité directeur, Compagnie bancaire.*

Hervé Sitruk, *modérateur, directeur général, Mansit.*

Thierry Walrafen, *directeur des affaires européennes et internationales, Caisse des dépôts et consignations.*

237

*M. Sitruk* : Dans notre première partie nous étions concentrés sur le scénario de passage à la monnaie unique. Maintenant nous allons élargir la question à la préparation du dispositif français bancaire et financier à l'ouverture européenne et aux stratégies que les établissements voudront mettre en œuvre.

*P.-H. Cassou* : S'agissant de l'adaptation de la réglementation française au contexte européen, j'articulerai mes propos en quatre idées simples.

Première idée : le cadre institutionnel dans lequel est amené à fonctionner le système bancaire et financier est connu. Il a été défini pour la mise en œuvre du marché unique au 1<sup>er</sup> janvier 1993 et repose sur quelques principes de base maintenant familiers au secteur bancaire : la liberté d'établissement, la liberté de prestation de service, le contrôle par le pays d'origine. Ces bases du cadre institutionnel sont claires et comprises des professionnels comme le sont aussi les différents aspects qu'il recouvre, les règles concernant l'accès à la profession, celles concernant l'organisation interne des établissements, les règles comptables, prudentielles.

Deuxième idée : ce cadre institutionnel, qui a déjà presque trois ans, devrait demeurer stable durant les prochaines années et ne devrait pas

être modifié substantiellement par l'introduction de la monnaie unique. Nous nous sommes penchés récemment à Bruxelles pour savoir si les dispositions prévues pour le marché unique méritaient des adaptations, des compléments ou des modifications. Les représentants de l'ensemble des quinze États membres ont considéré que ce cadre était indépendant de la nature des devises utilisées et que les principales dispositions que je viens de mentionner n'avaient donc pas à être modifiées. Certes, ce cadre est vivant et nous réfléchissons constamment aux adaptations qui seraient nécessaires. Mais il est important de souligner que nous ne nous attendons pas à des modifications importantes.

Dès lors que ce cadre est connu et qu'il devrait rester stable, la troisième idée est qu'il appartient à chaque établissement et à chaque profession de s'adapter aux mutations qui vont intervenir. MM. Lemierre et Patat ont rappelé que les autorités françaises ont pris des initiatives pour préparer ces mutations, de telle manière que les réflexions et les adaptations de chaque établissement soient engagées le plus tôt possible et non pas à la dernière minute.

On a posé la question de la communication qui serait engagée au niveau de l'AFB. Cette communication ne doit pas être engagée seulement à ce niveau, mais à celui de l'ensemble de la profession bancaire et financière, c'est-à-dire non seulement les membres de l'AFEC, mais aussi les entreprises d'investissement qui sont également concernées par les transformations en cours. Vous savez d'ailleurs que dans le projet de loi sur la modernisation des marchés financiers, une fédération rassemblant l'ensemble des activités bancaires et financières doit être créée - l'Association française des établissements de crédit et des entreprises d'investissement. Je me permets d'insister sur le fait qu'un travail collectif doit être entrepris. Je suis heureux de voir qu'il a été engagé sur une base collective par le groupe Simon.

La quatrième idée est un thème cher à D. Lebègue : la monnaie unique crée de nouvelles opportunités pour les établissements, à titre individuel, et pour la profession financière et bancaire française dans son ensemble. Certes à première vue, la réalisation de la monnaie unique entraîne des dépenses supplémentaires. Mais il ne faut pas perdre de vue que la monnaie unique offre la possibilité de proposer de nouveaux types de services et de nouveaux produits. Elle permettra également de voir se développer un volume supplémentaire d'activités dans la mesure où l'euro devrait avoir au plan mondial, un statut plus fort que celui qui résulterait seulement de l'addition du statut du mark, du franc, etc.

Il m'est arrivé de me rendre récemment dans des pays proches de l'Union européenne, mais qui n'en font pas partie et ne sont pas appelés à en faire partie, tels que la Turquie, le Liban ou le Maroc. Les transac-

tions internationales effectuées par ces pays le sont en très grande partie en dollars, alors même que ces pays réalisent une part significative de leurs échanges commerciaux ou financiers, non pas avec les Etats-Unis, mais avec l'Europe. Il est quand même curieux que, pour de telles transactions, on utilise la monnaie d'un pays tiers. Nous devons avoir comme ambition collective que l'euro soit utilisé dans les transactions internationales. S'il en est ainsi, il en résultera un surcroît d'activité, qui peut largement compenser les réductions que l'on pourrait avoir en matière de change ou de transactions intra-européennes.

C'est donc sur une note d'optimisme que je voudrais conclure : il existe des opportunités à saisir.

*D. Lebègue* : Dans ce propos introductif, je voudrais donner des éléments de réponse à deux questions. Quel sera l'impact de la monnaie unique sur nos métiers de banque et de finance ? Quel peut être l'impact sur les comptes d'exploitation des banques ?

Quant aux métiers, le passage à la monnaie unique, on le sait, se fera en deux étapes. On dit 1999 banque de gros ; 2002 banque de détail. Cela veut dire, pour les professionnels de la banque et de la finance, que le lundi 2 janvier 1999 les banques centrales organisent le refinancement des banques commerciales par des appels d'offres et des prises en pension en euro (Graphique 1). Dès le départ, les deux fonctions « gestion actif/passif » du bilan de la banque et trésorerie basculent dans le monde de l'euro. Deuxièmement, à la même date, le marché interbancaire où l'on échange de la monnaie, notamment la monnaie banque centrale et le marché monétaire des titres courts basculent aussi en euro. En termes de ligne de métier cela veut dire que la trésorerie dans les banques, le *corresponding banking*, c'est-à-dire les relations entre banques, la tenue des comptes, la gestion des flux pour les grandes entreprises, les émissions de papier commercial, les flux internationaux, les crédits syndiqués pour les grandes entreprises, la gestion des OPCVM, notamment les OPCVM monétaires, dont les actifs, seront pour l'essentiel libellés en euro dès 1999.

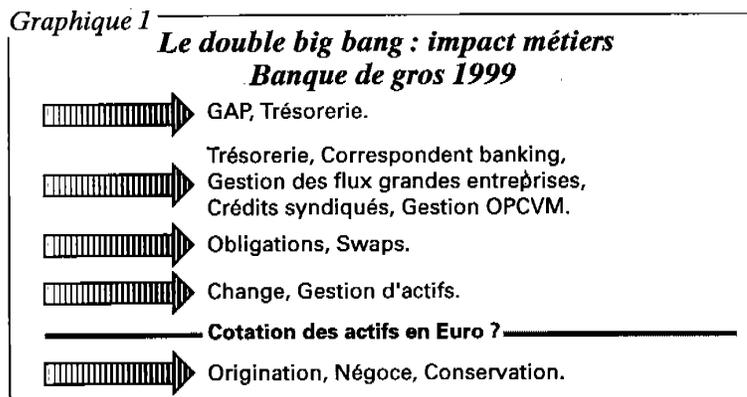
Troisièmement à la même date, les États émettent leur dette publique en euro et la France a déclaré qu'elle basculait son stock de dette publique ancienne en euro. Autrement dit, les lignes de métiers obligation *swap* basculent en euro. Quatrièmement, à partir de la même date les relations de change avec les pays tiers se font en euro.

Deux conséquences : les activités de change, pour le bloc central en tous cas, deviennent des activités euro et la gestion d'actifs, le métier d'*asset management* s'exercent pour l'essentiel sur des produits et sur des marchés euro.

Une question reste ouverte. Est-ce qu'à partir de 1999 on cotera les

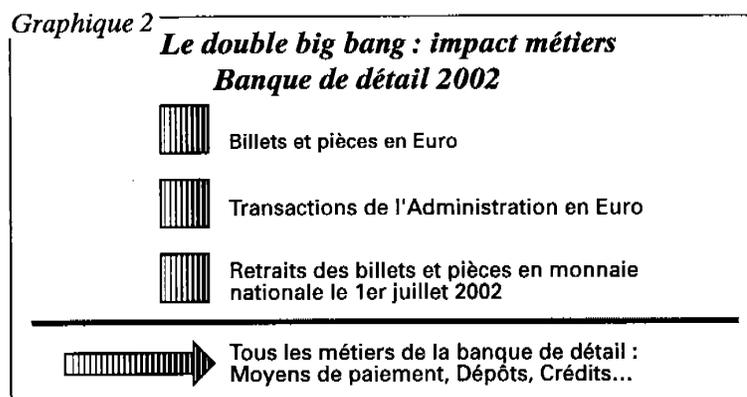
actions sur la bourse de Paris et ailleurs en Europe en euro ? Si la réponse est « oui », toutes les lignes d'action basculent également, le négoce d'action, l'origination d'action, la conservation d'action. Voilà le premier bloc 1999 : la banque de gros.

En ce qui concerne la BNP, l'évaluation de cet ensemble représente plus de 50 % du total du bilan du groupe de la BNP qui basculera sur l'euro dès 1999.



Source : BNP.

240



Source : BNP.

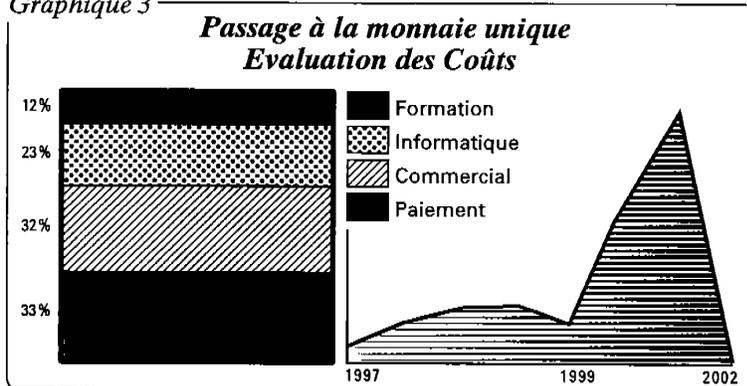
Deuxième étape, la banque de détail 2002 (Graphique 2). On met en circulation les pièces et billets en euro, les transactions de l'administration de tous ordre, impôts, cotisations sociales basculent en euro jusqu'au moment où l'on retire les pièces et billets en monnaie nationale,

6 mois après. 2002 : la gestion des moyens de paiement, les crédits, les dépôts pour les particuliers, les commerçants, les PME. Entre les deux, il y a une zone de flou. C'est la fameuse question de la porosité : rien n'interdit dès 1999 de proposer à des particuliers ou des PME des comptes ou des produits en euro. Le problème reste de savoir comment va se faire ce passage pour la clientèle de détail sous le jeu notamment de la concurrence entre banques.

Autre question sur laquelle il me semble que le moment est venu de clarifier les enjeux, les investissements et les coûts pour les banques (Graphique 3). Deux observations. Quand on regarde la séquence dans le temps prévisible de l'investissement que nous devons faire, l'effort d'investissement s'étale sur 5 ans, de 1997 à 2002 et il est très fort sur les deux années 2001 et 2002. C'est là que nous devons investir massivement pour préparer le basculement de la banque de détail, notamment nos moyens de paiement. De plus, contrairement à une idée assez répandue, l'informatique n'est pas le principal chef d'investissement et de dépense pour les banques. Il est important, de l'ordre d'un tiers des budgets prévisibles, mais deux rubriques pèsent aussi lourd. La rubrique commerciale : refaire les documents clientèle, informer les clients, le marketing des produits en euro ; et le bloc des moyens de paiement : la gestion des moyens de paiement depuis le flux d'espèces jusqu'aux moyens dématérialisés qui impliquent des investissements lourds que nous ferons en une seule fois, donc non renouvelables, mais qui pèseront lourd dans nos coûts et budgets.

241

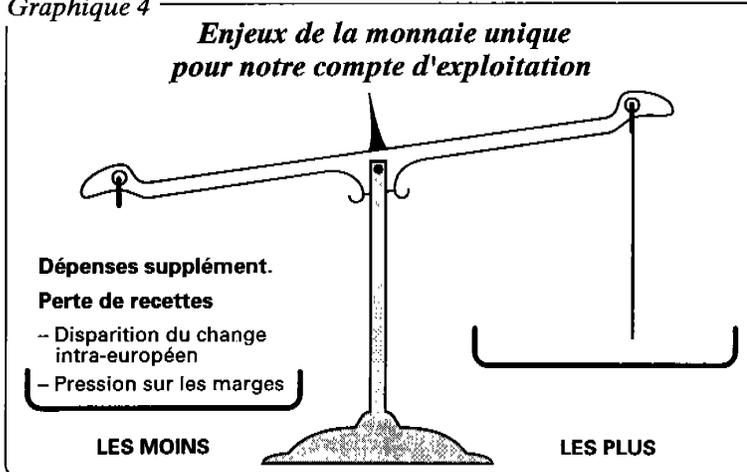
Graphique 3



Pour terminer, une approche plus qualitative sur les plus et moins, en termes de compte d'exploitation. Pour une banque comme la BNP, le passage à l'euro va générer un coût (Graphique 4) : des dépenses d'in-

vestissement dans le domaine de l'informatique, dans la formation des collaborateurs, l'information des clients, mais aussi la disparition d'un certain nombre de recettes commerciales. Disparition du change intra européen, ce n'est pas négligeable, selon les banques de 15 à 30 % des recettes de la ligne de métier change/trésorerie. Mais aussi un autre effet plus général et diffus de pression sur les marges, d'intensification de la concurrence dans le marché européen dans tous les métiers de la banque et de la finance.

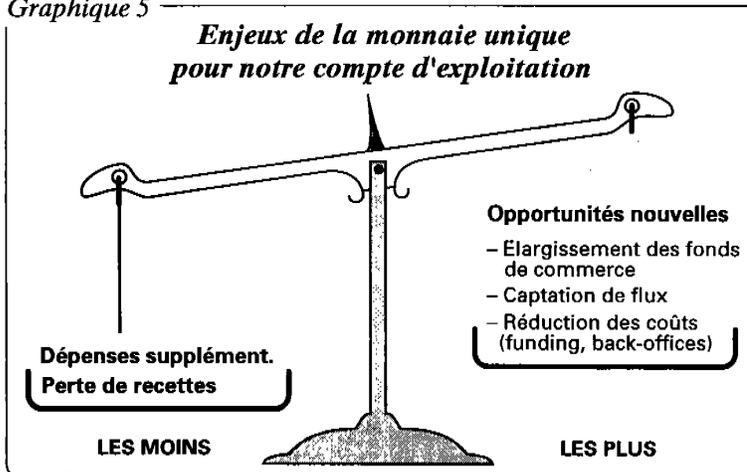
Graphique 4



Source : BNP.

242

Graphique 5



Source : BNP.

Cependant, il y a aussi des opportunités de développement commercial et d'accroissement de nos recettes, j'en suis convaincu (Graphique 5). Il y a d'abord l'élargissement de nos fonds de commerce rendu possible, en tous cas pour les banques qui s'en donneront les moyens par l'accès à un marché de 370 millions de consommateurs. Dans le domaine des entreprises, des institutionnels, de la clientèle privée, il y aura pour les banques des possibilités d'accroître le nombre des clients ailleurs en Europe si elles s'en donnent les moyens sur le plan du marketing et de l'effort commercial. Il y a aussi la possibilité de captation de flux nouveaux pour les banques européennes dans le domaine du change, du *trading* de dette, ou de la gestion d'actifs. Si l'on suppose que l'euro se crée à 8 ou 9 pays à partir de 1999, ces pays représentent ensemble le premier marché obligataire du monde ; l'Europe, c'est 50 % du marché obligataire mondial. Le premier marché de change du monde et le deuxième ou troisième marché d'actions du monde. On voit là l'effet d'attraction que devrait avoir ce grand marché liquide, actif, profond pour des investisseurs du monde entier qui devraient jouer logiquement en terme de supplément de chiffre d'affaires pour les intermédiaires financiers européens. Dans les plus, il y a aussi la possibilité de réduire un certain nombre de coûts. Réduire le *funding*, c'est-à-dire l'accès à la ressource ou au refinancement, il n'y aura plus de *spread* de taux d'intérêt entre les banques allemandes et françaises pour accéder à la monnaie banque centrale commune, l'euro. Enfin, la possibilité de réduire un certain nombre de coûts de *back office*. Par exemple dès maintenant, nous travaillons sur la concentration en Europe de tous nos *back office* change/trésorerie sur un seul site, ce qui devrait générer un certain nombre d'économies pour la banque.

243

Pour terminer, j'évoquerai un point certainement plus discutable. Ma conviction personnelle est que l'Europe et la monnaie unique auront un autre effet positif pour les banques françaises : il y aura dans le cadre de l'Europe au fil des années, une certaine mise à niveau des systèmes bancaires les uns par rapport aux autres en termes de pratiques, de produits et d'offres. Or aujourd'hui, c'est en France que le prix des services bancaires est le plus bas des quinze pays de l'Union européenne. C'est en France que le coût du crédit de détail, notamment le crédit immobilier et à la consommation, est le plus bas. C'est en France que les distorsions de concurrence sont les plus fortes dans le marché de la banque. Je pense par conséquent, mais peut être suis-je optimiste, que du rapprochement de nos systèmes bancaires à l'échelle de l'Europe devrait naître une amélioration de l'industrie bancaire par un effet d'harmonisation progressive des pratiques et des conditions de marché.

G. Dard : Pour m'inscrire dans la lignée de ces exposés très intéressants, j'ajouterai une touche concrète sur la manière d'appréhender la

façon dont l'intégration européenne va modifier le cadre de ses métiers pour une banque comme la nôtre, qui est une banque de gestion privée institutionnelle et spécialisée dans le placement d'actions auprès d'investisseurs institutionnels français et européens.

En partant de la matière première de nos métiers, les « valeurs mobilières », il va se produire une unification progressive européenne. Au fond, les obligations françaises vont être en concurrence avec les obligations allemandes puisqu'elles seront libellées dans la même devise. De même les actions françaises seront en concurrence avec les actions anglaises, espagnoles, italiennes. En amont, se produira une nouvelle organisation du métier de la gestion d'action. Il faut être capable d'embrasser un spectre beaucoup plus large et avoir peut-être une organisation plus sectorielle que territoriale de ses équipes d'analystes et de gestionnaires. Cela provoquera également une hausse des coûts dans ces métiers puisque les banques devront avoir plus d'analystes et de gestionnaires et souvent de meilleure qualité. Cela provoquera aussi une concurrence directe bien plus forte entre distributeurs et gestionnaires de produits financiers. Le cadre juridique n'est pas encore tout à fait clair, je ne me permettrai pas de dire à côté de M. Lebègue que nous savons, nous banquiers, déjà ce qui se passera en terme d'accès des différents intervenants sur les différents pays européens. Mais probablement, en dépit d'un certain protectionnisme, les marchés seront plus ouverts, et la France, qui est le marché le plus important en termes d'OPCVM, sera convoitée par tous nos confrères européens. Si l'on examine les deux métiers et les deux types de clientèles.

Personnes privées d'abord. En ce qui concerne l'assurance-vie, on assiste au début d'une concurrence forte avec l'émergence des produits luxembourgeois. Pour les produits de gestion, il est certain que les Anglo-Saxons vont trouver un avantage compétitif : leurs coûts seront inférieurs puisqu'ils pourront directement développer des produits financiers et les proposer à l'ensemble des investisseurs privés européens. Probablement, se produira l'arrivée des *no load funds* et une baisse de marges sur les produits de gestion. Nos confrères allemands par exemple, chercheront certainement à mettre en avant la qualité de leur bilan, celle de leur notation pour proposer des produits d'épargne bilantielle à leurs clients. Peut-être des pays non membres de l'Union européenne, mais européens comme la Suisse auront la possibilité d'être plus actifs qu'ils ne le sont dans le métier de la gestion privée puisqu'ils bénéficieront aussi des coûts d'échelle que donne le marché européen. En ce qui concerne la gestion pour le compte d'investisseurs institutionnels, les caisses de retraite, compagnies d'assurances, la concurrence sera encore plus acharnée car l'investisseur institutionnel est par nature plus informé et plus exigeant que certains investisseurs

privés, il y est d'ailleurs obligé par le sens de l'évolution du *corporate governance*. Il est plus exigeant en terme de performance, de sécurité d'établissement et en prix de gestion. La pression de sociétés de conseils comme Wyatt ou Russel va dans ce sens. La globalisation des marchés va provoquer un effet de ciseaux négatif avec une baisse des marges et une hausse des coûts.

Enfin, dans le métier du placement d'actions, il faut là aussi, segmenter entre personne privée et institutionnel. Le placement d'actions auprès de personnes privées sera probablement un domaine où les banques à réseaux conserveront leur avantage parce que la proximité est là, déterminante. En revanche, auprès des institutionnels le placement d'actions est un métier déjà ouvert sur le plan européen. Ainsi par exemple, l'opération de l'État français de placement de titres Total a été effectuée par deux banques associées le Crédit lyonnais et Lehmann ; deux parmi des dizaines de concurrents, mais conceptuellement ce travail aurait pu être confié à deux banques européennes non françaises.

En conclusion, le message positif est qu'il existera dans ces métiers de la gestion un grand bénéficiaire : le client. L'investisseur, personne privée et l'investisseur institutionnel bénéficieront de meilleurs produits par l'accentuation de la concurrence et l'accès plus facile à tous les marchés mobiliers européens. Malheureusement pour nous, mais cela est vrai, un investisseur français aurait gagné plus d'argent en achetant des actions allemandes depuis cinq ans qu'en achetant des actions françaises, mais cela changera avec l'Europe, espérons-le !

245

*P. Simon* : Dans ce bref exposé sur la gestion des moyens de paiement, je parlerai essentiellement de monnaie scripturale, mais en débutant par un commentaire sur la monnaie fiduciaire. Pour nous consommateurs, il n'y aura vraiment de monnaie unique que le jour où nous aurons pièces et billets en euro dans notre poche. Pour des contraintes compréhensibles, les banques centrales ne seront pas en mesure de distribuer des billets avant fin 2001. Il faut faire avec ! C'est regrettable car dans la mentalité du consommateur de base, le particulier, cela retardera l'impact psychologique de l'entrée en monnaie unique.

Pour la monnaie scripturale, il est bien clair que les systèmes de paiement sont au cœur du passage à la monnaie unique. Qui dit monnaie dit instrument de paiement. Je ferai donc deux commentaires : tout d'abord sur les opérations transfrontières, ouvertes sur l'extérieur puis sur les opérations domestiques.

Trois remarques rapides sur les systèmes de paiement transfrontières. Il y a une ambiguïté considérable, car on présente souvent la monnaie unique comme la solution à la totalité des difficultés que peut rencontrer un particulier ou une entreprise quand il passe les frontières . Dire cela

c'est laisser entendre qu'il serait difficile de faire aujourd'hui des opérations transfrontières, or c'est totalement faux. Notre carte nous permet ces opérations avec une extrême facilité. Le réseau *swift* marche très bien pour les entreprises. L'autre aspect de l'ambiguïté est de faire croire que la monnaie unique va rendre les opérations transfrontières aussi faciles que les opérations domestiques. L'idée est souvent répandue qu'il sera aussi facile d'encaisser une lettre de change entre la France et l'Allemagne que ce peut l'être aujourd'hui entre Paris et Brest. C'est faux car les régimes juridiques, les habitudes culturelles, les outils techniques et les modes de relations interbancaires ne sont pas les mêmes. La monnaie unique ne supprimera pas à elle seule ces obstacles.

Mais en dépit de ces freins, il y aura incontestablement une pression de la clientèle, surtout entreprise, pour que nous abaissions les coûts de traitement des opérations de flux internationaux et que nous accélérions en même temps la gestion de ces flux. Cette pression existe déjà ; la monnaie unique ne peut que la renforcer. Il y a plusieurs manières de répondre à cette pression concurrentielle. On peut avoir un accès direct aux systèmes de paiement nationaux. Cet accès direct est possible si l'on est présent sur place, en assurant la liaison de manière purement interne avec cette place. La question sera de savoir si un jour le marché unique, la libre prestation de services, autorisera ou non - et sera-ce notre intérêt - un accès à distance aux systèmes. Il y a un autre moyen qui est indirect d'accéder aux systèmes et qui rejoint la question des stratégies bancaires. On peut, en effet, bâtir un partenariat et rentrer dans un système étranger par le biais d'un partenaire avec lequel on est lié par un accord commercial et technique fort.

Nous savons enfin que la politique monétaire sera conduite en euro dès 1999, ce qui veut dire dans un marché unique, une gestion de liquidité intra-européenne. Nous aurons donc besoin d'être prêts à nous connecter à un système bâti par les banques centrales, « *Target* », dont il a été question : un système de gestion de flux de gros montants essentiellement tourné vers les marchés de capitaux interbancaires. Nous aurons également à répondre à la question de savoir ce que nous devons faire avec la compensation écu qui est d'ores et déjà un système transfrontières. Sur les aspects purement domestique, comme D. Lebègue l'a rappelé, il y a une première étape dont nous sommes sûrs : les marchés de capitaux, marchés monétaire, marchés des changes et valeurs mobilières basculeront en euro dès le début. Cela veut dire que les moyens de paiement attachés au traitement des opérations des marchés de capitaux doivent être en mesure de traiter de l'euro dès 1999. Ce sera le cas avec le système de règlement de gros grâce à la centrale de règlement interbancaire. SBF et Sicovam avec RGB mettront en place les outils nécessaires à la place de Paris pour les valeurs mobilières. Mais

*quid* de la grande masse des opérations de nos clients ? Il faut se rappeler que les opérations nationales, qui ne sont en rien le prolongement d'opérations avec l'extérieur, représentent environ 95 % en nombre du total des transactions effectuées par nos clients. Il y a 10 milliards de transactions en France actuellement dont plus de 9,5 milliards sont purement nationales. Il est clair que le scénario évoqué par D. Lebègue est celui sur lequel nous travaillons. Nos clients souhaiteront un passage très coordonné et concerté, ils ne souhaiteront pas traiter deux monnaies en même temps dans la mesure où ils n'auront de pièces et de billets que fin 2001. Ils souhaiteront selon toute vraisemblance que la bascule se fasse au niveau scriptural en même temps qu'elle se fera au niveau fiduciaire. C'est le scénario sur lequel nous travaillons, mais la banque fait l'offre, pas la demande. Il est donc très souhaitable que nous continuions à discuter avec nos clients sur ce sujet. Je pense à ce que fait B. Jolivet très efficacement. Il me semble que les clients, quels qu'ils soient, prendront conscience de la très grande solidarité de tous les acteurs. On s'organisera pour faire une bascule organisée et concertée fin 2001, mais que se passera-t-il dans la période intérimaire ? Incontestablement nous devrons être en mesure de répondre à des attaques concurrentielles si elles se présentent.

*T. Walrafen* : Dans beaucoup de métiers, notamment gestion de l'épargne et marchés financiers, contrairement à l'impression créée par l'affichage d'un calendrier, celui du sommet de Madrid, l'introduction de la monnaie unique n'entraînera pas de véritable rupture d'évolution. Elle ne fera que renforcer la mutation en cours, l'accélérer et probablement en marquer davantage les étapes. Par exemple, la Caisse des dépôts et consignations, intermédiaire en valeurs du Trésor, depuis bien longtemps déjà, ne peut plus se contenter d'offrir à ses clients des produits obligataires français car les clients internationaux ne s'intéressent qu'aux produits de taux européens. Ce n'est pas à partir du 1<sup>er</sup> janvier 1999 que la CDC ira s'installer à Francfort ; elle l'a fait il y a déjà 4 ans ; c'est dans la logique de son rôle, dans la logique du cahier des charges, qu'impose le Trésor aux spécialistes en valeurs du Trésor. Malgré un calendrier qui fait penser que l'on va, en deux sauts successifs, opérer un changement radical, il s'agit en réalité d'un processus continu largement engagé.

Parlons du tandem coût/opportunité. Il est clair que quand on change la matière première sur laquelle travaille une chaîne de fabrication, il faut adapter la chaîne. Dans un premier temps, c'est un investissement donc un coût. Si le produit qui sort n'a pas en bout de course un marché plus large, rien n'aura été gagné. J'ai bien entendu M. Lebègue et M. Cassou pour qui le total du marché des produits euro sera supérieur au marché des monnaies qui y entreront. J'y souscris. Cela étant, ne nous

faisons pas d'illusions au départ. Ces coûts n'ont qu'une seule véritable contrepartie : une concurrence plus forte et plus transparente. Tant mieux pour les clients des banques ou des institutions financières, tant mieux aussi pour les institutions qui sauront faire face à cette concurrence et qui en tireront parti. C'est un jeu collectif, avec un bénéfice collectif, mais comme souvent ce bénéfice collectif ne sera pas affecté à tout le monde. Il devient donc beaucoup plus urgent que cela n'était auparavant pour chaque établissement financier de bien évaluer ses avantages comparatifs, de bien évaluer ses métiers et de ne pas se tromper sur les terrains où il choisit d'aller en concurrence avec les autres.

Ma dernière remarque à trait aux opportunités qui se créeront pour l'ensemble. Je suis de ceux qui pensent que la monnaie unique amènera un marché plus important que celui que se partagent les différents acteurs financiers qui opèrent aujourd'hui dans la zone qui deviendra celle de l'euro. Notamment, je pense que dans cet ensemble les Français ne sont pas mal placés. Mais encore faut-il que chacun fasse les efforts qu'il doit faire. À cet égard, un exemple anecdotique, comme il est toujours plus facile de parler des problèmes des autres, je le prendrai dans le domaine de la banque de détail dont la Caisse des dépôts est absente. J'ai été frappé dans les graphiques de D. Lebègue de ce que les coûts de communication sont très forts, surtout à la fin de la période, comme les coûts de l'adaptation de l'appareil de la banque de détail qui sont très élevés. Les grandes banques allemandes, elles, sont déjà confrontées au problème de communication grand public - pour les raisons que l'on connaît et que nous n'avons pas en France où le degré de tolérance à la monnaie unique est plus grand. Il est intéressant de constater que les banques allemandes transforment cette nécessité en une occasion formidable d'entrer en contact avec leurs clients. Le questionnaire préparé à l'attention des PME par la Deutsche Bank peut apparaître comme une contribution gratuite de cette grande institution financière à l'effort de communication du gouvernement fédéral en faveur d'un grand projet européen. En réalité, ce document vendu 100 marks est un élément d'une étude de marché qui va donner à la banque une connaissance de ses clients qu'il lui eût fallu, dans des circonstances normales, rechercher par des investissements commerciaux ou de marketing bien plus considérables. Cet exemple pour montrer que ce qui peut apparaître au premier abord strictement comme un coût peut être, pour ceux qui savent s'en servir, l'occasion d'une démarche commerciale offensive, porteuse de résultats futurs.

*H. Sitruk* : Je vois deux débats se dégager de ces exposés. L'un autour de l'adaptation en France des établissements, compte tenu de l'ouverture européenne, adaptation des métiers, des activités et de l'organisa-

tion bancaire. Un autre sur les stratégies que veulent mettre en place les banques au niveau européen pour conquérir ces marchés qui semblent s'ouvrir aujourd'hui.

Monsieur Cassou, quels sont pour vous les adaptations qui semblent nécessaires compte tenu de l'ouverture européenne ?

*P.H. Cassou* : La première idée à mes yeux, pour rebondir sur ce qu'a dit T. Walrafen, est que pour chaque établissement, il faut identifier ce que seront les besoins nouveaux de ses clients. La monnaie unique est susceptible de modifier les comportements financiers des clients ; on peut certes raisonner à comportement constant, mais on peut raisonnablement penser que l'intégration économique en train de se produire en Europe conduira progressivement à des évolutions dans le comportement. Il y aura davantage d'échanges transfrontaliers. En ce qui concerne les comportements de placement, les investisseurs particuliers ou institutionnels, se montreront plus ouverts à l'acquisition des titres émis par des entités qui ne seront plus nécessairement celles du pays de résidence. Un investisseur français n'aura plus de raison de privilégier les valeurs françaises par rapport aux valeurs émises par des collectivités publiques ou des entreprises autres du marché unique. On doit s'attendre à un certain nombre de mutations dont je n'ai pas la prétention de faire le recensement. Il appartient à chacun des établissements de réfléchir à ce que pourraient être les modifications des comportements de ses propres clients.

La deuxième idée est que l'espace bancaire et financier sera différent. Il sera multiplié par rapport à la dimension française par 4 ou 5, ce qui veut dire que chacun des acteurs verra sa part de marché, par rapport à cet espace, réduite de 4 ou 5 fois. On ne peut plus avoir le même comportement d'acquisition de clientèle lorsqu'on a une part de marché de 5 % sur son propre segment ou une part réduite à 1 %. Les établissements devront donc davantage focaliser leurs produits en terme de clients, voire de métiers, que ce n'est le cas aujourd'hui. Jusqu'à une date récente au contraire, la stratégie était de couvrir tous les types de clients, tous les types de produits et de métiers. Demain, une telle attitude ne sera plus possible et les choix devront être plus ciblés. Mais ces réflexions sont loin d'épuiser le sujet.

*D. Lebègue* : Je vois deux conséquences en terme d'évolution de nos métiers du fait de la monnaie unique. Tout d'abord pour nos clients l'Europe devient le marché domestique. Cela veut dire pour les clients entreprises, institutionnels ou particuliers haut de gamme, en terme d'organisation pour une banque, un changement majeur. Jusqu'à présent, dans les banques ayant une forte présence internationale comme la

BNP, il y avait le réseau domestique français avec ses clients, son organisation, ses équipes et des sites européens, britannique, luxembourgeois, etc., avec leurs propres clients, leur propre fonds de commerce, qui traitaient les clients de manière autonome dans le pays où ils se trouvaient. Ce modèle d'organisation bancaire, à mon avis, va voler en éclat, car les clients attendent de nous que nous soyons une banque européenne qui prenne en compte leurs besoins et attentes à l'échelle de l'Europe, de manière globale et coordonnée. Prenons une entreprise présente dans 6 pays européens. Nous traitons la maison mère en France par le réseau France, mais on s'occupait localement de la filiale en Italie, Belgique, Allemagne. Je crois que nous ne pourrions plus travailler ainsi, Moulinex attendra de nous, je pense, à l'échelle de son groupe européen, un ensemble de services et de prestations dans une seule monnaie, et rendus par des équipes très fortement coordonnées entre elles : équipes de change, de gestion des flux, équipes de crédit, d'émission d'actions, etc. La frontière traditionnelle entre la banque domestique et la banque internationale va, je pense, voler en éclat en Europe. Nous allons essayer de nous comporter comme une banque européenne organisant produits, métiers, équipes de commerciaux à l'échelle de l'Europe.

250

Pour la clientèle de masse, particuliers, commerçants, artisans, PME lorsqu'ils ont des besoins ailleurs en Europe, parce qu'ils y exportent, achètent ou voyagent, comment leur rendre ailleurs en Europe le même service de proximité que celui que nous leur rendons en France à travers notre réseau de 2 000 agences ? Car ils vont nous demander les mêmes services. Lorsque je voyage en Italie ou en Espagne en simple touriste, j'ai droit d'obtenir de ma banque, la BNP dans le cas d'espèce, qu'elle me rende en Catalogne ou en Sicile, le même service que celui que j'ai dans le 6<sup>e</sup> arrondissement de Paris. J'en ai le droit en tant que client d'autant plus qu'il y aura une seule monnaie, un seul marché. Droit qui va devenir en quelque sorte un droit naturel. Aux banques d'y répondre. Comment ? Certains ont pensé, et ce n'était pas absurde il y a quelques années, qu'il fallait se doter de réseaux propres ou en acheter dans tous les pays d'Europe pour constituer l'équivalent de ce qu'on a en France. Cette stratégie a quelques inconvénients. La Deutsche Bank a eu un temps cette stratégie, elle voulait acheter des réseaux de proximité dans tous les grands pays d'Europe et les diriger elle-même. Je ne sais si elle a encore une telle stratégie, mais si c'est le cas, ce doit être la seule car c'est une stratégie extrêmement coûteuse que d'acheter un réseau dans un autre pays. Le ticket unitaire est entre 6 et 12 milliards. De plus, en devenant banquier de détail dans un pays qui n'est pas le sien, avec une clientèle, des règles de droit, des pratiques, qui ne sont pas siennes, on prend des risques énormes qui souvent se terminent mal avec contentieux et échecs.

Ce n'est donc pas notre approche du problème. Nous avons fait un choix - je ne dis pas qu'il soit le seul ou le meilleur - qui est le partenariat avec de grandes banques ; la deuxième allemande, la Dresdnerbank et nous élargissons ce partenariat à d'autres banques en Italie, en Autriche, en Espagne, aux Pays-Bas, en Belgique pour créer un réseau de banques partenaires, chacune offrant dans son pays aux clients de ses partenaires le même service que celui qu'elle offre à ses propres clients dans son pays. Nous disons : la BNP est la Dresdnerbank en France pour les clients de la Dresdner, pour toutes leurs opérations de toute nature, recouvrement, virement, retrait ; nous leurs offrons d'ores et déjà les mêmes services que ceux que nous offrons à nos clients français et réciproquement la Dresdnerbank vis-à-vis de nos clients en Allemagne. Ce choix du partenariat est celui de développement et de l'occupation du marché européen de manière partagée. Il nous paraît une des réponses possibles à ce problème de savoir comment offrir en Europe les services que nous offrons actuellement à l'échelle de la France.

*H. Sitruk* : Venons-en, messieurs, aux applications. Monsieur Simon, on dit au niveau des systèmes de paiement, que les systèmes européens vont devenir les systèmes domestiques. Comment voyez-vous cette évolution ?

251

*P. Simon* : Une remarque de caractère général. La monnaie unique ne fait que, mais elle le fait, accentuer les tendances de fond qui existent dans notre profession. Je ne pense pas qu'elle soit un événement novateur, par rapport aux tendances de fond qui sont que nous avons une clientèle de grandes entreprises, clientèle totalement internationale, qui entend gérer notamment l'ensemble de ses flux de manière centralisée. Les produits et services nécessaires seront rendus plus aisés le jour où il y aura une monnaie unique, mais la monnaie unique renforcera la concurrence qu'il peut y avoir au niveau du système bancaire.

Je soulignerai une autre tendance de fond qui est peut-être seulement en train d'apparaître : la distinction entre distributeur et fabricant. Elle va s'accroître au niveau, par exemple, des produits d'épargne. Les Américains connaissent bien cette distinction. Je pense que le renforcement de la concurrence, la nécessité de baisser ses coûts va probablement inciter notre profession - mais c'est un courant qui commence à peine - à prendre des approches qui sont celles du monde de la distribution. C'est le distributeur qui a le contact avec la clientèle, c'est lui qui détient le *goodwill* ; de l'autre côté, il y a le fabricant de produits et on met éventuellement en concurrence les fabricants les uns par rapport aux autres. Je dis cela sous forme interrogative, mais j'ai le sentiment que c'est une tendance que la monnaie unique ne fera que renforcer, si on

prend par exemple le cas de la gestion d'actif où il y a un élargissement considérable du marché.

Troisième commentaire général en ce qui concerne la clientèle de particuliers que nous appelons clientèle de proximité. Il est clair que le marché unique n'existe pas pour elle pour des raisons qui ne sont pas liées à la monnaie. Si vous êtes une banque allemande, que vous voulez faire du crédit immobilier en France, il vous faut adopter l'ensemble du système juridique hypothécaire français. L'idée que la monnaie unique à elle seule permettrait de conforter le marché unique et d'avoir un véritable marché unique qui permet de la prestation de service à distance n'est pas une réalité, à mon avis. Cela étant, l'addition de la monnaie unique au fait qu'au fur et à mesure d'autres obstacles sont levés fait que, même pour la clientèle de proximité, il y aura une offre de services qui va s'élargir et passera les frontières. De ce point de vue, comme on est dans un processus d'évolution lent, l'important me semble pour les établissements de bâtir une politique de partenariat de manière à être une entité qui offre un service européen. Cela se construit patiemment.

En ce qui concerne les moyens de paiement, comme le disait M. Walrafen on n'a pas attendu la monnaie unique pour construire l'Europe, ni pour bâtir morceau par morceau une « certaine Europe des moyens de paiement ». On va continuer à améliorer année après année l'intercommunication ou l'interopérabilité des systèmes, mais cela a déjà commencé largement, la monnaie unique le facilitera mais c'est une phase de construction par étapes et dans la continuité.

*T. Walrafen* : Quant à la fragmentation des marchés qu'évoque M. Simon, pour les particuliers et la clientèle de proximité, l'apparition d'un prix unique pour tous les produits apportera une mutation essentielle. Pour la première fois il n'y aura pas simplement un marché unique avec libre circulation des produits, mais tous les clients, grandes et moins grandes entreprises comme particuliers, pourront comparer les prix des services et produits proposés par les établissements même si pour certains services subsiste, comme l'a rappelé également M. Simon, une hétérogénéité résultant de la diversité des règles juridiques.

*G. Dard* : Heureusement qu'il n'y a pas encore de langue unique parce qu'avec prix et marché uniques, si le système bancaire ne volait pas en éclat, ce que je ne sais, il serait confronté dans une langue unique à un changement dont on n'a pas idée. On connaît tous le poncif sur « la banque est la sidérurgie de demain ». Finalement, la sidérurgie d'aujourd'hui s'en est tirée, mais pas avec le même nombre d'effectif ; si on prend le secteur de la télécommunication, on nous a expliqué que

c'était le secteur d'avenir le plus formidable. Il est clair que la consommation augmente, mais les deux grandes entreprises de télécommunication françaises, que sont Alcatel et France Télécom, peuvent avoir à faire face à des diminutions d'emploi extraordinairement massifs. Je ne sais pas ce qui a été dit pour les résultats d'Alcatel ce matin, mais on le sent. Dans les banques, comme l'a dit M. Cassou, les grandes banques deviennent des banques moyennes à l'échelle européenne. Quand on voit ce qui s'est passé pour les banques moyennes en France ces dernières années, c'est dire à quel point les difficultés de trouver les bonnes stratégies pour les grandes banques françaises qui sont les banques moyennes européennes de demain. Heureusement, il n'y a pas de langue unique et donc l'attachement régional au territoire permettra de se défendre. En revanche, il est certain qu'il faut un comportement novateur en termes de produits car tout ce qui est produit banalisé, tout ce qui provient du vieux modèle d'intégration d'amont en aval, est amené à disparaître. M. Cassou expliquait qu'au début du siècle les banques étaient des sortes de manufactures qui traitaient du papier, la valeur ajoutée en terme de conseil était faible. Aujourd'hui ce qui relevait du papier c'est le traitement de l'information et le renouvellement continu des machines et logiciels permet d'augmenter la productivité ; il faut donc qu'il reste des idées.

253

*T. Walrafen* : Il n'y a pas langue unique, mais il y a pensée unique. C'est très important pour notre sujet car cela garantit la stabilité de la monnaie européenne. Cela nous ramène aux chances créées par la monnaie unique. L'attrait sur les marchés financiers internationaux d'une monnaie stable est très grand. En voici un exemple, j'ai trouvé juste avant de venir ici - c'est une coïncidence - un tableau qui reprend l'ensemble des emprunts internationaux émis par l'Amérique latine l'an dernier. Les emprunts libellés en marks représentent, en 1995, 20 % du total. Le DM est la première devise d'emprunt après le dollar qui représente 60 %, l'autre monnaie qui joue un rôle significatif étant le yen - je le remarque au passage, il n'y a pas un emprunt en francs français. La devise choisie pour un emprunt détermine la composition du syndicat bancaire à qui est confiée l'émission ; quand l'emprunt est en DM, les chefs de file sont des banques allemandes. Il n'y a que deux exceptions, deux banques américaines. Voilà ce que permet une monnaie attrayante par sa stabilité.

Dernière remarque, dans la mutation en cours qui impose une réorganisation des professions financières dans leur ensemble, la CDC a la particularité de n'avoir pas de réseaux propres - elle n'intervient pas dans la « banque de détail » - et comme intermédiaire de marché, elle est déjà naturellement entraînée à se préparer aux évolutions qui sont en train de se faire, notamment la globalisation des marchés. Cela explique peut-être que je sois plus optimiste que d'autres.

*G. Dard* : Parce que confronté déjà beaucoup plus à la concurrence internationale.

*Question de la salle* : Sur l'impact de la monnaie unique sur la rentabilité des banques françaises, chacun sait que depuis 1992 les banques françaises connaissent une crise sans précédent du fait de la crise économique ; on a vu l'impact sur l'immobilier. On ne voit pas très bien dans la monnaie unique, selon les graphiques de M. Lebègue par exemple, ce qu'elle apportera. En terme d'élargissement des marchés, on voit plus les moins que les plus. Je pense à la réforme Bafi que les banques ont eu à organiser dans leur système en 1990, qui a augmenté leurs coûts sans pour autant augmenter leurs résultats. Cette monnaie unique n'aura-t-elle pas le même type de résultat, en ce sens qu'elle va renforcer la concurrence entre les concurrents européens et, comme la rentabilité des banques françaises est la moins bonne des cinq grands pays européens aujourd'hui, n'aura-t-on pas une plus grande dégradation encore de la situation des banques françaises ?

254

*D. Lebègue* : Je ne le pense pas, monsieur. Le problème de l'industrie bancaire en France n'est pas le niveau trop élevé du risque. Le coût du risque n'est pas plus élevé en France qu'il ne l'est aux Pays-Bas, en Suisse, en Italie ou en Espagne, nous avons en moyenne un taux de provisionnement de nos risques identique à celui des banques britanniques, y compris les risques immobiliers que les banques britanniques ont supporté avec la même ampleur que nous. Même chose pour le risque de PME que nous payons, nous, en ce moment parce que le cycle britannique est en avance de deux ans sur nous tout simplement. Ce n'est pas un problème non plus de coûts comparés, ce qui ne veut pas dire que nous n'ayons pas à faire d'efforts de productivité ; nous les faisons. Depuis 10 ans, à la BNP, je n'en fais pas un titre de gloire, nous avons réduit nos effectifs en France de 10 000. Pendant la même période la Barclays et Natwest ont augmenté leurs effectifs au Royaume-Uni, ainsi que la Deutsche Bank et la Dresdnerbank. Si on veut parler gestion, la productivité en est un des critères, nous n'avons pas de complexes à avoir ni de leçon à recevoir en termes de gestion et de management. Est-ce que les banques françaises ont un problème de savoir-faire commercial, leurs produits sont-ils moins bons, leurs équipes commerciale moins dynamiques ? Nous ne le pensons pas. En Europe nous avons inventé la monétique, le crédit-bail, deux ou trois formules de crédit à la consommation qui se sont répandues dans toute l'Europe. Ce ne sont pas les coûts, ni les risques, ni le savoir-faire commercial. Où est le problème ? Dans nos recettes. Pour la même activité, dans le même métier nous avons des marges sur le crédit, ou des prix sur les services

bancaires qui sont inférieurs de 20 % à 40 % à ce qu'ils sont dans les pays européens autour de nous. Je ne pousse pas plus loin l'analyse sur le pourquoi de cet écart de marge, bien que j'ai ma petite idée là-dessus, mais ne voudrais offenser personne. Il y a dans le système bancaire français des objets bancaires non identifiés qui ne fonctionnent pas comme des entreprises, qui ne recherchent pas la rentabilité des fonds propres et qui en permanence saccagent le marché. C'est la réalité française. Je pense aussi que l'Europe peut nous aider à modifier cela. Le *benchmarking* aura un effet ; je pense qu'il devrait nous être plutôt bénéfique.

*P.-H. Cassou* : Pour amplifier les propos de M. Lebègue, il y a tout lieu de penser effectivement, que les marges des établissements de crédit français devraient augmenter. D'une part leurs coûts sont en moyenne plus faibles que ceux de leurs concurrents des autres pays et plus qu'aux autres, ils pourront profiter de l'ouverture notamment pour accroître leur part dans un marché élargi. D'autre part, comme l'a dit M. Lebègue, un certain nombre de produits sont en France non tarifés ou sous-tarifés par rapport aux normes moyennes européennes. Il n'y a pas de raison que tous les prix européens s'alignent sur les pratiques françaises. Au contraire, un certain nombre de prix ou de tarifs français devraient rejoindre la moyenne européenne. On devrait ainsi s'acheminer petit à petit vers la vérité des prix dans le secteur bancaire français comme on l'a fait pour le secteur industriel dans les années 1970. Je dis souvent qu'en France et en Europe de manière générale, la banque a 25 ans de retard sur l'industrie en matière d'organisation, de développement de marché, ou de pratiques tarifaires. En France, le client devra accepter le principe de la vérité des prix, comme il l'a accepté pour bien d'autres services comme l'électricité ou les transports.

255

*P. Simon* : Je voudrais dire simplement à notre interlocuteur que le passage à la monnaie unique est une décision politique, les récents sondages montrent que pratiquement les deux tiers de nos concitoyens approuvent le passage à la monnaie unique. Nous sommes des banquiers et nous sommes là pour répondre à une demande de clients, il faut aller à cette monnaie sans complexe, avec la volonté d'en faire une opportunité.

*Question de la salle* : Vous dites que les deux tiers des clients sont d'accord, mais c'est qu'on ne leur a pas expliqué l'impact en termes de coût de services que cela aura. Si on dit aux Français que cela permettra d'augmenter le coût des services, par exemple la tarification des chèques, même s'il y a ensuite des intérêts sur les comptes de dépôts, peut-être que l'avis sera différent.

*P. Simon* : Vous soulevez un problème de communication majeur. Effectivement il est largement dit que monnaie unique = chômage, il ne faudrait pas commencer de dire monnaie unique = tarification bancaire. Ce problème existe, mais n'a rien à voir avec la monnaie unique.

*G. Dard* : Si les banques sont dans cette situation de moindre rentabilité que leurs confrères européens c'est que la banque est un métier où les flux exprimés en termes de valeur ajoutée sont moins importants que les stocks. Dans ce type d'entreprise, on ne voit pas immédiatement le résultat de bonnes ou mauvaises décisions. Au Japon, il y a quatorze ans on a décidé de nationaliser le secteur bancaire, on mis du temps pour voir les conséquences. Dans ce secteur comme dans d'autres, il est difficile de bien gérer en système d'économie mixte. Les ateliers nationaux, les problèmes du Giat, sont soulignés de façon flagrantes ces derniers jours. L'Europe au fond, va permettre de privatiser probablement le reste des banques et va accélérer cette restructuration. Il y a encore vingt ans, les Français considéraient normal que les banques soient un bien public d'utilité collective, mais elles ne sont, à tort ou raison, que des entreprises comme les autres.