



# LE SYSTÈME BANCAIRE ITALIEN : CARACTÉRISTIQUES ET PARADOXES

## INTERVIEW

CHRISTIAN MERLE \*

### **À votre avis, quels sont aujourd'hui les enjeux et objectifs stratégiques des principaux groupes bancaires italiens ?**

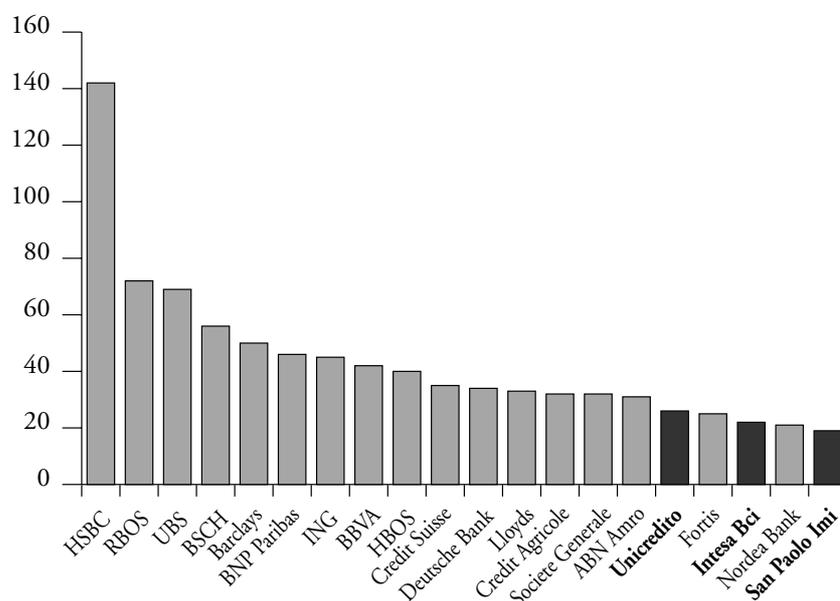
Six groupes de taille nationale se sont formés ou complétés dans les 10 dernières années, à savoir Banca Intesa, Unicredito, San Paolo IMI, Capitalia, Monte Paschi, Banca Nazionale del Lavoro. Ces groupes sont, pour la plupart, le fruit d'un processus de regroupement, à la fois long et multiple, d'entités de taille moyenne à vocation régionale, processus qui n'a pas encore complètement atteint le stade de maturation. Très clairement, pour la plupart de ces grands groupes, la finalisation de l'intégration au niveau opérationnel est un enjeu et un objectif stratégiques en soi pour aboutir à une organisation intégrée, basée sur des lignes métiers bien séparées qui s'appuient sur des réseaux de distribution *ad hoc* (*Retail, Private, Corporate*).

Au-delà de ses enjeux d'organisation qui vont peser très clairement sur leurs comptes d'exploitation, la problématique principale des grands groupes bancaires italiens n'est pas fondamentalement différente de celle des autres acteurs bancaires européens. Elle s'articule autour de l'optimisation du couple croissance/rentabilité. S'agissant de la croissance, elle est indispensable pour les trois plus grands groupes (Intesa, Unicredito et San Paolo IMI) qui sont les seuls à pouvoir prétendre être des pôles d'intégration de taille potentiellement européenne : croître en Italie est désormais difficile, car les autorités monétaires et de la concurrence les freinent, compte tenu de leur part de marché déjà

\* Associé gérant, Gimar Finance & Cie, ancien administrateur délégué de Banca Intesa.

forte dans le système bancaire italien. D'autre part, leur capitalisation boursière encore modeste au regard des principaux groupes qui se sont créés en Europe Continentale ou en Grande-Bretagne rend difficile des rapprochements *cross-border* dans la mesure où l'on souhaite que ces rapprochements se fassent entre égaux.

**Graphique n° 1**  
**20 premiers groupes bancaires européens**  
(capitalisations boursières en Md€)

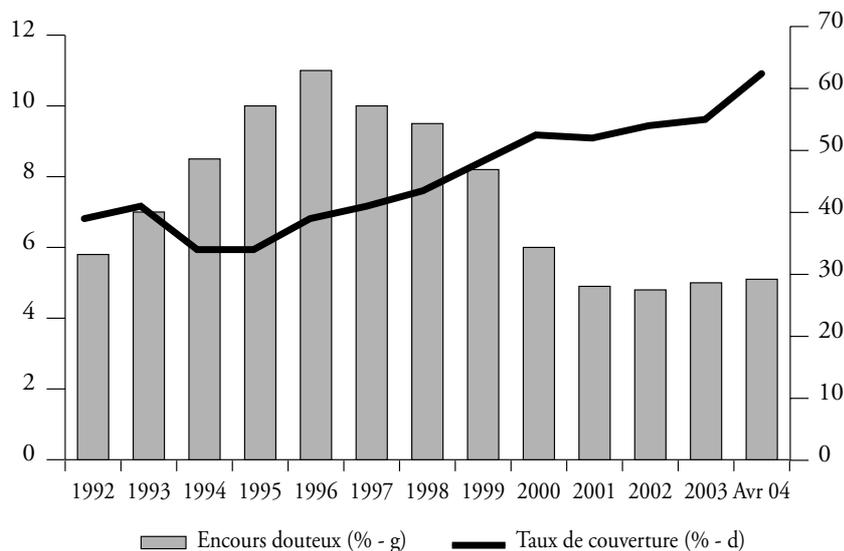


Source : JCF.

Pour les groupes un peu moins importants, la problématique de la croissance est plus classique, proie ou prédateur, et, à cet égard, des marges de consolidation encore très importantes subsistent dans le système bancaire italien, compte tenu de la myriade d'établissements indépendants, et de l'absence, à leur niveau, d'obstacles de nature légale ou réglementaire.

La seconde problématique, celle de la rentabilité, ne peut être facilement résolue du côté des revenus, compte tenu de la faible croissance d'activité et du niveau déjà très important de la facturation des services ; les grands groupes comptent essentiellement sur un travail important sur les coûts de fabrication où des marges de manœuvre subsistent, ainsi que sur la maîtrise des risques, en particulier du risque *corporate*/PME où les résultats significatifs ont déjà été enregistrés.

**Graphique n° 2**  
**Évolution des encours douteux bruts du secteur bancaire italien**



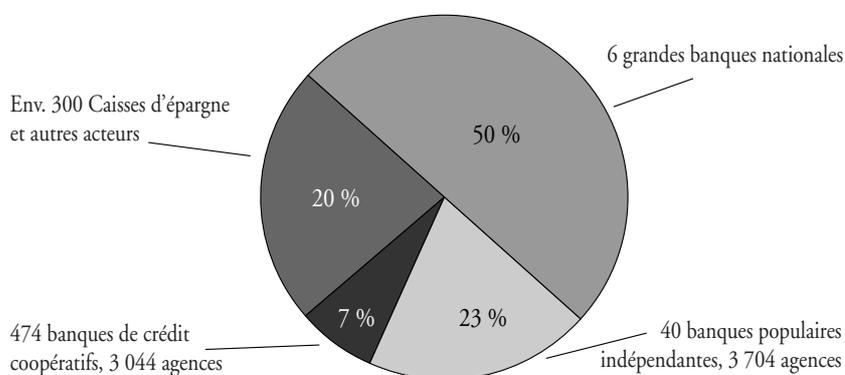
Source : ABI.

### **Le système bancaire italien vous paraît-il, dans un contexte de forte intégration européenne, révéler des particularismes forts ?**

Nombre de caractéristiques du système bancaire italien sont assez communes à l'ensemble des systèmes bancaires européens. Les fondamentaux macroéconomiques sont à peu près les mêmes, les gammes de produits et les besoins de la clientèle sont identiques et les leviers de modernisation qui ont influé sur les principaux systèmes bancaires européens (privatisation, dérégulation, concurrence, segmentation de la clientèle) ont opéré également - un peu plus tardivement, mais aussi un peu plus rapidement - sur la péninsule italienne. Par certains aspects - contrairement à certains *a priori* - le système bancaire italien est plus avancé, plus « moderne » que certains systèmes homologues : par exemple, 83 % aujourd'hui des banques italiennes sont cotées en Bourse, ce qui constitue un niveau très remarquable. Un autre aspect de modernité - et d'égalité de concurrence si on compare à l'Espagne ou à l'Allemagne - a trait au dispositif relativement banalisé de distribution du crédit dans la mesure où, même si les appellations historiques subsistent (Caisses d'Épargne, Caisses de Crédit Rural, Banques Populaires...), il n'existe pas d'intervenant disposant de privilège, de monopole ou fonctionnant selon des règles particulières favorisées par la puissance publique.

Des particularismes existent cependant : bien que les 6 grands groupes représentent 50 % du système bancaire, il faut noter l'extrême éparpillement d'un système qui compte encore plusieurs centaines d'établissements indépendants, les banques populaires ou les Caisses d'épargne locales n'étant pas intégrées dans des réseaux organisés à dimension nationale.

**Graphique n° 3**  
**Les acteurs du paysage bancaire italien**  
(% estimé des dépôts)



Une autre particularité importante, à mes yeux, concerne la prédominance de l'activité de banque commerciale classique au service des entreprises et des particuliers. Ceci résulte de la nécessité d'accompagner une structure productive assez originale basée sur l'importance des petites entreprises : en Italie, en effet, environ une personne sur deux travaille dans une entreprise de moins de 10 salariés - soit le double des ratios des autres grands pays développés - et cette extraordinaire prédominance de la structure PME, jointe à un « localisme » hérité de l'histoire, explique pourquoi les banques à caractère local ont réussi à maintenir des parts de marché aussi importantes et à survivre à la vague de restructurations. La troisième particularité concerne surtout les grands établissements à caractère national (en particulier, les 6 grands groupes que j'ai déjà cités). En comparaison de leurs concurrents français, allemands, suisses et britanniques, ils ont beaucoup moins d'activités de marché ou de banque de gros en direction des grandes entreprises italiennes. Il est clair, en particulier, que sur ce marché des grands *corporates*, les banques étrangères ont acquis en Italie une position particulièrement

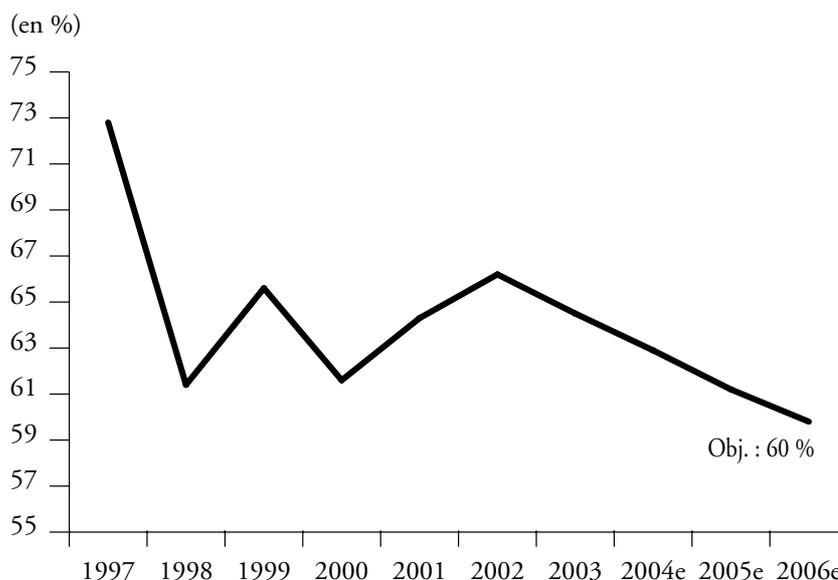


importante. De la même façon, les grandes banques italiennes sont caractérisées par une très faible ouverture internationale. Leur présence internationale s'est même, en partie, réduite dans le passé récent, sauf en Europe de l'Est (Slovénie, Roumanie, Pologne en particulier) où les principaux acteurs ont pris des positions qui ne sont pas négligeables. Pour le reste, qu'il s'agisse des grands pays développés, Europe, États-Unis, ou qu'il s'agisse de l'Amérique Latine où les banques italiennes ont historiquement été présentes, les 10 dernières années ont permis d'assister à un mouvement général de repli qui a conduit les banques italiennes à être aujourd'hui probablement les banques européennes les moins exposées au niveau international.

**La vague de restructurations a-t-elle eu un impact positif sur la rentabilité de ces acteurs ?**

Globalement, on peut dire que la vague de restructuration a conduit à une amélioration assez spectaculaire des ratios d'exploitation et de rentabilité du système bancaire italien. Le point de départ était assez bas puisque la banque italienne - qualifiée de forêt pétrifiée jusqu'au milieu des années 1990 - avait jusque-là démontré une assez faible capacité de création de valeur ajoutée. Les banques italiennes, en tenant compte des accidents de l'histoire, n'avaient pas globalement réussi à dégager des rentabilités permettant de couvrir le coût de leur capital. Depuis 7 ou 8 ans, la situation a radicalement changé, car les grands groupes qui se sont constitués en promettant à leurs actionnaires, lors des opérations de fusion, des rentabilités, ont, pour l'essentiel, réussi à tenir leurs promesses. Il est tout aussi intéressant de noter combien les établissements de taille plus modeste - ceux à caractère local, régional, voire plurirégional - ont profité également de cette vague de restructurations pour procéder à une amélioration très importante de leurs performances financières. Au-delà des ratios financiers (ROE, coefficient d'exploitation), chez ces acteurs de moindre dimension, c'est l'ensemble de la qualité du service aux diverses catégories de clientèle qui a été notablement améliorée, à travers un élargissement et une professionnalisation accrue de l'offre de produits bancaires et parabancaires. Globalement, on peut dire que le mouvement de concentration qui a pris place à la fin des années 1990 et les restructurations qui l'ont accompagné ont eu un impact positif sur la capacité de performance et d'efficacité des banques italiennes qui ont rattrapé une large partie du retard qu'elles avaient accumulé dans les précédentes décennies.

### Graphique n° 4 Coefficients d'exploitation des 6 principales banques italiennes



Source : CDC IXIS Securities.

#### Les réseaux de distribution vous paraissent-ils efficaces ?

Il est intéressant de noter que l'Italie a été un pays à contre-tendance en matière de réseau de distribution dans les 15 dernières années. En effet, suite à l'encadrement très strict du nombre des guichets par les autorités de tutelle, le système bancaire se trouve au début des années 1990 dans une situation de très faible capillarité de son réseau d'agences. Depuis le début des années 1990, le nombre d'agence a énormément crû puisqu'il est passé d'environ 20 000 points de vente à plus de 30 000 points de vente, soit un accroissement de 50 % au cours des 15 dernières années. À cette augmentation du réseau de distribution bancaire proprement dit, s'est ajoutée la multiplication des réseaux de *promotori finanziari*, conseillers financiers indépendants ou liés à des institutions bancaires ou d'assurance qui vendent directement à la clientèle de particuliers des produits d'épargne ou d'assurance. Ces promoteurs sont aujourd'hui au nombre de près de 40 000, ce qui représente une force de vente et un point de contact avec la clientèle, très influent dans la distribution des produits d'épargne. À cela, il faut également ajouter, d'une part, l'irruption depuis quelques années de la banque postale qui utilise les quelque 15 000 guichets des postes italiennes pour distribuer également des produits bancaires ou financiers et, d'autre part, les



nouveaux canaux tels qu'Internet et le téléphone sur lesquels l'Italie a fait de gros progrès. Au total, ce pays possède aujourd'hui probablement l'un des réseaux de distribution de produits financiers les plus denses en Europe où la concurrence est particulièrement vive face à une clientèle qui, y compris dans sa composante « particuliers », est largement multi-bancarisée.

### **L'économie italienne connaît des difficultés. Le système bancaire vous paraît-il bien adapté pour participer à son rebond ?**

L'économie italienne est à la peine depuis quelques années, en particulier depuis son accession à la zone euro à l'issue d'un débat très difficile au sommet de l'État italien. L'Italie était-elle prête ? Aujourd'hui, en particulier, en raison d'un euro qui s'apprécie, le tissu PME-PMI, habitué à pratiquer dans le passé la dévaluation, connaît une crise de compétitivité. D'une façon plus générale, ce modèle économique particulier qui fait la part belle aux structures productives de petite taille, après avoir démontré une formidable efficacité dans les années de l'Après-guerre, semble aujourd'hui rencontrer certaines limites. Il s'appuie sur des compétences industrielles qui ne sont plus celles qui génèrent une valeur ajoutée reconnue, ni celles sur lesquelles les grands pays développés appuient leur croissance (hautes technologies). Elles subissent, en plus, de plein fouet la concurrence et la délocalisation des zones moins développées : bien sûr les pays asiatiques, la Chine en particulier, mais également des territoires beaucoup plus proches, notamment dans l'Europe de l'Est où se fabriquent aujourd'hui à des prix bien plus compétitifs des produits que les Italiens avaient l'habitude de fabriquer chez eux. Cette réflexion sur la structure du modèle productif touche également la structure du système bancaire qui, comme on l'a dit, est un petit peu le reflet de cette capillarité productive. De ce point de vue, autant le système bancaire apparaît adapté pour accompagner dans leurs besoins d'exploitation les entreprises italiennes, autant globalement, il semble receler des lacunes importantes en ce qui concerne le financement à plus long terme de l'investissement. Pour les entreprises, le recours à la Bourse est limité et les intervenants spécialisés sur le moyen terme ont aujourd'hui une part très réduite dans le financement de l'économie. L'État n'a pas beaucoup les moyens de financer l'investissement ou la recherche, et certains pensent que si le morcellement du système bancaire ne constitue pas un handicap important pour l'économie, c'est clairement l'un des aspects stratégiques sur lequel les autorités italiennes réfléchissent pour favoriser un rebond d'une économie italienne aujourd'hui en perte de compétitivité.



### **Quelle est l'étendue des conséquences des affaires (Parmalat, notamment) sur le secteur ?**

Tout a été dit sur Parmalat, sur ses causes et ses effets. Clairement, l'importance de l'affaire, l'étendue des fraudes, le fait qu'elles aient été bâties sur des durées extrêmement longues, ont jeté un discrédit important sur le système financier italien, et ont eu des effets très directs et durables sur le regard que portent les épargnants italiens et les Places financières internationales sur le système bancaire italien. S'agissant des épargnants italiens, il convient également de souligner qu'ils avaient déjà dû subir, alors qu'ils venaient à peine d'entrer sur le marché boursier, les effets négatifs du dégonflement de la bulle financière ainsi que le désastre des *bonds* argentins. Il faudra sans doute longtemps aux banques italiennes (qui ont d'ailleurs accepté d'indemniser leurs épargnants, avouant donc ainsi leur culpabilité) pour récupérer une partie de cette confiance. Ces affaires sont aussi une illustration supplémentaire des lacunes du capitalisme familial que Parmalat et d'autres dossiers ont révélées. Après avoir été le champion incontesté du capitalisme familial, l'Italie, aujourd'hui, connaît une remise en cause de ce modèle qui a favorisé l'absence de transparence (Parmalat) ainsi que la difficulté de préparer le futur et la transition générationnelle (Fiat). Dans les structures productives plus petites, se pose le même problème de la transmission à mesure des départs à la retraite ou des décès de la génération qui a fait le miracle économique italien. Là encore, une certaine responsabilité peut être recherchée du côté des banques qui, alors même que leur proximité et l'importance des financements qu'elles accordent aux entreprises devraient leur permettre d'influer sur les décisions des propriétaires, n'ont pas su empêcher les dérives, ni favoriser les nécessaires évolutions.

8

### **Nombre de banques étrangères s'intéressent à ce marché, quelles sont les raisons de son attractivité ?**

Les raisons de son attractivité ont été rappelées plus haut : suite à un important mouvement de restructuration que les processus de privatisation et de déréglementation ont favorisé, le système bancaire italien est aujourd'hui privé, moderne, rentable et efficace. Il est caractérisé par une multiplicité d'acteurs de toutes tailles, pour la plus grande part cotés en Bourse, et qui constituent ainsi naturellement des cibles intéressantes pour qui veut croître. La puissance économique du pays, l'un des plus grands marchés *retail* d'Europe (58 millions d'habitants), la capacité d'épargne toujours forte de l'Italie - y compris dans le Sud -, l'existence de segments de marché non matures et en croissance dans l'assurance-



vie, le crédit consommation ou encore dans les financements spécialisés, contribuent à augmenter l'attrait d'un marché qui paraît, de ce fait, encore en phase de construction et de consolidation. D'un autre côté, les acteurs européens d'une certaine taille sont très souvent bloqués dans leur propre marché national, soit parce qu'ils y sont déjà trop gros, soit parce que les possibilités d'expansion se heurtent aux particularismes statutaires de certains établissements (Caisses d'épargne en Espagne et en Allemagne, *Landesbank*) et voient donc naturellement dans l'Italie la possibilité de résoudre de façon efficace leurs problématiques de croissance.

**Dans ce cas, pourquoi n'avons-nous pas assisté à plus de rapprochements ou de prises de contrôle plus franches avec/par des acteurs étrangers ?**

Clairement, il y a eu de la part de l'ensemble des acteurs, à l'instigation des autorités des tutelles, une attitude protectionniste, en particulier dans les dernières années. Il convient de souligner que cette attitude protectionniste succède à une attitude de grande ouverture jusqu'au début des années 1990, ceci explique l'apparent paradoxe dans lequel se trouve l'Italie au regard de la présence des étrangers. En effet, la présence étrangère y est, au total, très significative, puisque diffuse dans de nombreux compartiments d'activités et dans de nombreux établissements (Capitalia, Banca Intesa, San Paolo IMI, BNL). En même temps, aucun établissement de taille significative n'est passé sous le contrôle d'un acteur bancaire étranger en dépit des souhaits publiquement exprimés de ceux qui ont investi. Il est clair que cette volonté de protéger les grands acteurs a été voulue pour empêcher un risque de colonisation par des acteurs étrangers à un moment où le système est en pleine transformation. En effet, les différences de capitalisation des grandes banques italiennes sont telles par rapport à celles des principaux acteurs européens ou anglo-saxons que le risque de perdre le contrôle national de la quasi-totalité du système bancaire italien n'est pas un risque totalement imaginaire, alors même que le contrôle de la distribution du crédit demeure un levier indispensable pour que l'Italie puisse rester maître de son destin économique.

**La place des fondations vous semble-t-elle être une clé de ce système de protection ?**

L'emprise des fondations bancaires (propriétaires historiques des Caisses d'épargne) a beaucoup diminué. Aujourd'hui 10 % seulement du système bancaire italien est sous contrôle public ou de fondations.

Seulement la moitié environ de leurs actifs (17 Md€ sur 34) sont des participations bancaires.

**Tableau n° 1**  
**Principales participations bancaires des fondations**

Fondations	% intérêt	Banques
Cariplo, Cariparma	13,8	Banca Intesa
MPS	58,6	Monte dei Paschi di Siena
San Paolo, Padova, Bologna	15,0	San Paolo IMI
Regione Sicilia, Banca sicilia	20,7	Capitalia
Manadori, Banca di Roma		
Verona, Treviso, Torino	18,4	Unicredito
Firenze	43,2	CR di Firenze
Cuneo	11,4	Banca Lombarda
Genova	43,4	Carige SPA

> 17 Md€

Il ne faut pas confondre les faits et la cause : les fondations ont été simplement l'un des instruments utilisés par les autorités italiennes pour garantir « l'italianité » du contrôle des banques, en particulier dans les pactes d'actionnaires des grands groupes qui se sont formés à la fin des années 1990. On a vu dans d'autres cas, dans l'industrie en particulier (je pense à EDF) que là où il n'y avait pas les fondations, d'autres moyens ont été trouvés. Il est clair que les autorités italiennes sont inquiètes de la réciprocité, c'est-à-dire de la capacité des groupes italiens à prendre pied dans d'autres pays européens. La réciprocité est nécessaire politiquement pour ne pas apparaître comme un pays de seconde zone. La réciprocité n'est pas facile à obtenir pour les autorités italiennes : d'une part, bien sûr, parce que la plupart des grands pays d'Europe Continentale - autorités, places financières, actionnaires locaux - ont une attitude également fermée en ce qui concerne leurs « champions nationaux » (la tentation avortée du rapprochement entre Dexia et San Paolo en a été une parfaite illustration) ; d'autre part, parce qu'une expansion étrangère des grandes banques italiennes sur une base égalitaire passe nécessairement par d'autres rapprochements entre les 3 ou 4 premiers groupes bancaires, ce qui poserait de sérieux problèmes de concurrence sur le territoire national.



### **Les acteurs français vous semblent-ils bien armés pour profiter des opportunités d'ouverture du système ?**

Je crois qu'aujourd'hui, les banques françaises et les établissements financiers français ont une position importante en Italie, en tout cas, supérieure à celle de leurs homologues d'autres pays européens. Les groupes français ont une certaine antériorité ainsi qu'une présence déjà importante dans certains tours de table et des partenariats multiples dans des secteurs d'activité tels que le crédit de consommation, le *leasing*, l'*asset management*, l'assurance. Dans ces conditions, les banques françaises qui regardent le marché italien depuis très longtemps et avec beaucoup d'attention, me paraissent très bien placées. Elles ont à la fois des moyens financiers respectables et une expérience internationale très forte. Elles sont en position idéale pour saisir des opportunités qui ne manqueront pas d'apparaître dans les prochains mois ou les prochaines années. Je ne crois pas que la barrière protectionniste faite pour protéger le système dans une période particulière, celle d'une grande restructuration absolument nécessaire, puisse durer très longtemps contre la logique d'ouverture des marchés de capitaux. Les autorités italiennes y viendront d'elles-mêmes ou y seront poussées par les grands acteurs italiens qui souhaitent que le marché s'ouvre pour sortir du carcan dans lequel ils se sentent aujourd'hui enfermés.

