



LE MODÈLE DES BANQUES EUROPÉENNES ENTRE LE LOCAL ET LE GLOBAL

JEAN-BAPTISTE BELLON *

185

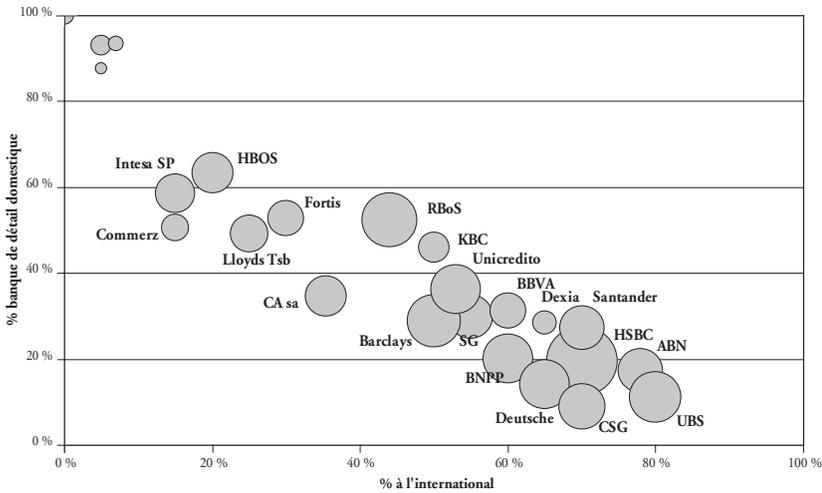
L'industrie bancaire européenne a effectué sur les deux dernières décennies des mues particulièrement importantes dont la moindre n'a pas été de devenir une activité rentable. Il est loin le temps où BNP parlait de l'argent de ses clients en brisant un tabou et où le Sénat¹ se penchait avec intérêt sur la santé des banques du fait de leur place capitale pour l'économie française. Avec des rentabilités sur capital supérieures à 20 % depuis 5 ans, les banques françaises et européennes cotées sont désormais des entreprises rentables.

La banque n'est cependant une industrie normalisée qu'en apparence. En effet, la banque simple et locale a pratiquement disparu² et les entreprises du secteur offrent un formidable éventail d'activités. Le modèle de la banque universelle s'est assez largement imposé dans le lent processus de concentration qui est à l'œuvre depuis les années 1980 (aux États-Unis) et 1990 (en Europe). Le modèle des banques françaises en constitue une bonne illustration. Dans ces groupes de banque universelle, les pures activités de banque de détail domestique représentent moins d'un tiers des revenus. L'expansion internationale a accompagné le développement des métiers globaux de la sphère financière.

* Trapeza Conseil.



Graphique 1
Répartition des revenus des banques en Europe en 2006



Note : La taille des bulles est proportionnelle à l'importance des revenus.
Source : rapports des sociétés et calculs Trapeza Conseil.

186

Ainsi pour les 25 banques retenues dans notre échantillon (voir en annexe le détail des chiffres), les revenus réalisés dans le pays d'origine comptent pour près de la moitié du total. Si la banque de détail domestique ne représente qu'un tiers du total, ces groupes réalisent encore près de 15 % de leurs autres activités (gestion, activités de marchés...) dans leur pays d'origine.

Opérant dans des marchés de taille limitée, les banques européennes sont plus internationales que les banques américaines et elles opèrent sur une gamme de produit plus large, à l'exception des 5 premiers groupes des États-Unis. La structure des revenus de ces cinq groupes est en effet assez proche de ce que l'on constate en Europe : 60 % en provenance de la banque de détail, 30 % de la banque de financement et d'investissement et 10 % des métiers de gestion d'actifs.

Cette internationalisation des métiers bancaires a des conséquences importantes tant pour les métiers dits « locaux » que pour les métiers dits « globaux ».

DÉLOCALISATION DES COÛTS DANS LA BANQUE LOCALE

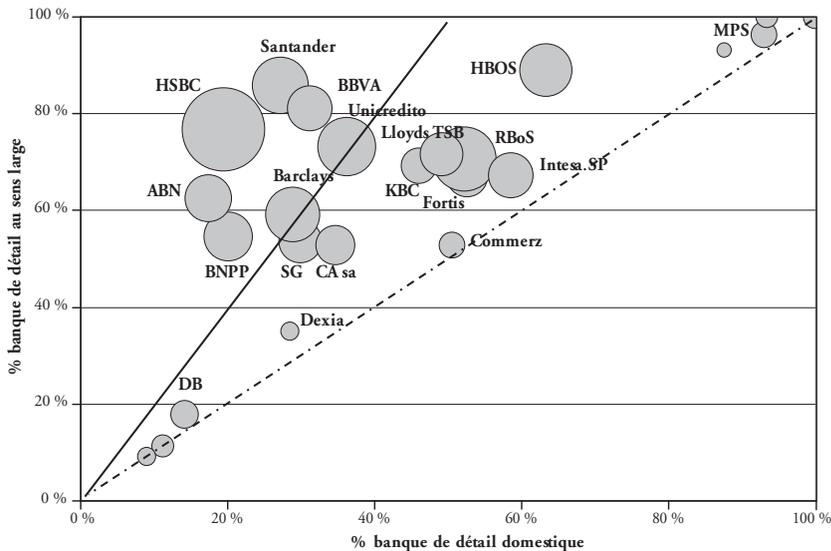
À partir d'une base relativement simple, les activités de banque de détail se sont compliquées et structurées en métiers au cours des vingt dernières années et, dans ce cadre, les banques ont remis en question



leur organisation traditionnelle. Les années 1980-1990 ont vu la constitution de banques de détail qui proposent une large gamme de services et de produits et avec le développement des groupes ayant des implantations de détail dans plusieurs pays.

Comme le met en évidence le graphique 2, les grands groupes de banque de détail européens réalisent une partie substantielle de leurs activités de détail en dehors du réseau d'origine.

Graphique 2
Part des revenus de banque de détail réalisés
hors du réseau d'origine en 2006



Note : La taille des bulles est proportionnelle aux revenus de l'ensemble des activités de détail.
Source : Rapports des sociétés et calculs Trapeza Conseil.

Les groupes qui se situent au-delà de l'axe noir en trait plein réalisent plus de revenus dans les activités de banque de détail en dehors de leur réseau domestique d'origine. Une dizaine de groupes ont donc des activités de banque de détail diversifiées en raison des acquisitions de réseaux (ABN en Italie, aux États-Unis et au Brésil, Santander et BBVA en Amérique Latine, Unicredito en Europe de l'Est, BNPP en Italie et aux États-Unis...) mais aussi en raison du développement international d'activités spécialisées (crédit à la consommation, crédits aux entreprises...).

Avec cette plus grande densité d'activités, les groupes bancaires ont cherché à mieux définir le « cœur de métier » de leurs activités et à construire des plate-formes transnationales. Au-delà de la sortie des



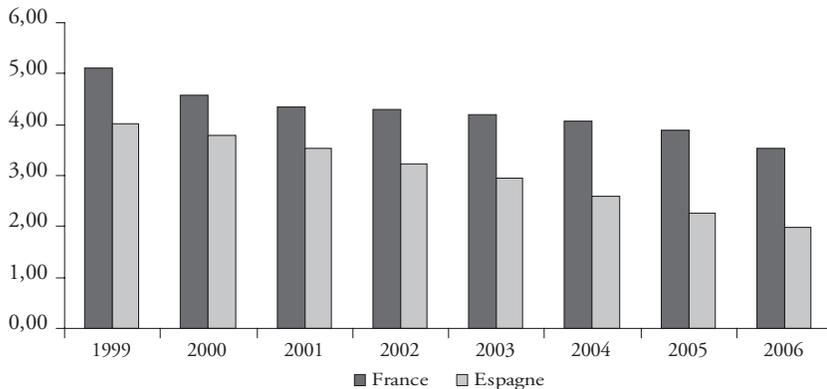
activités périphériques (restauration, nettoyage, impression, stockage...) du périmètre contrôlé par les banques, ce sont dans les années 1980-1990 surtout les activités informatiques et les traitements d'opérations qui ont été externalisées. La liste des accords signés entre banques et sociétés de services informatiques est ainsi assez fournie (avec IBM, EDS...)

Cette phase est assez bien décrite par une enquête récente de la BCE³ sur 80 banques européennes. La majorité des banques interrogées extériorise l'informatique (pour le matériel 80 % des banques le font en totalité ou largement et pour les programmes 60 %) et les traitements de cartes de crédits (60 %).

L'objectif principal avancé est celui de la baisse des coûts (90 % des réponses) mais aussi l'accès à de meilleurs outils (60 % des réponses) et le choix de se concentrer sur le cœur de l'activité bancaire (60 %). De manière assez nette, les autres motivations sont peu citées (environ un quart des réponses) et la recherche de flexibilité dans l'organisation n'apparaît que dans 15 % des réponses.

Ainsi dans un contexte assez concurrentiel, les pressions sur les marges se sont accrues et les banques ont cherché à réduire leurs charges. Comme le montre le graphique 3, l'évolution des « coûts unitaires » des banques commerciales françaises et espagnoles qui opèrent dans des environnements assez différents met en évidence un phénomène commun de baisse des coûts unitaires. Les banques espagnoles qui enregistrent des croissances soutenues de leurs bilans affichent une

Graphique 3
Évolution des coûts en % des actifs pondérés
dans la banque de détail



Note : dans les deux pays, il s'agit de l'agrégation des segments banque de détail domestique.
Source : Rapports des sociétés et calculs Trapeza Conseil.



baisse de 10 % par an sur la période 1999-2006 alors que les banques françaises obtiennent une baisse de 5 % par an avec une croissance plus mesurée.

Les conclusions de l'enquête de la BCE sur l'externalisation bancaire font apparaître un modèle dominant dont les traits caractéristiques sont une organisation « intragroupe » et une sortie de processus spécifiques (par exemple l'impression d'états de compte de clients) qui contribue à une activité qui elle est conservée (ici la gestion des comptes des clients). Les banques ont jusque-là donné la préférence à des fournisseurs internes au groupe bancaire ou à des joint-ventures de préférence à des prestataires totalement indépendants. Cette organisation, renforcée par un suivi précis des performances, permet un assez bon contrôle de la qualité du service. Il s'agit en effet du principal risque cité par les établissements. Les banques redoutent les erreurs et les risques de mauvaise qualité des services (risques opérationnels) et de manière moins nette un risque de perte de savoir-faire.

Cependant, l'enquête de la BCE montre l'intérêt des banques pour des formules plus ouvertes et un quart des banques envisage de recourir à des formes d'externalisations hors du territoire. La délocalisation, au sens propre du terme, est perçue avec intérêt, au même titre que la possibilité d'extérioriser une activité en totalité.

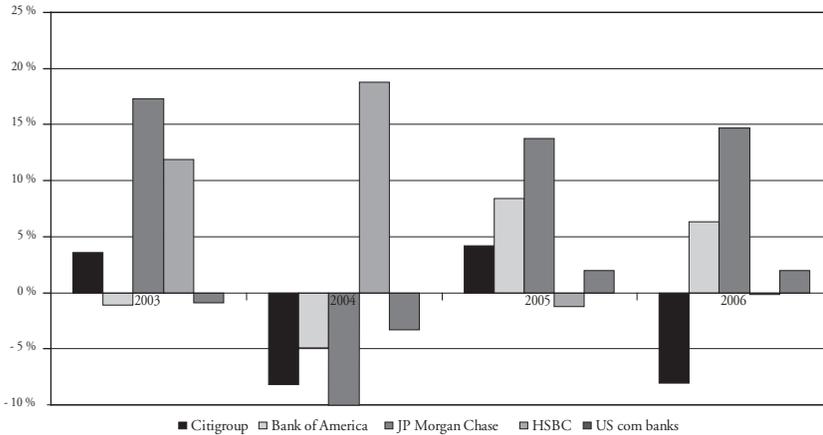
Les autorités de tutelle préfèrent bien évidemment les solutions intragroupe et s'inquiètent plus des solutions de délocalisations qui sont moins faciles à contrôler. En effet, la sortie généralisée de certaines fonctions peut aboutir à des concentrations de risque sur certains fournisseurs de services (la connaissance de ces risques peut être médiocre en raison des chaînes de délégation de travail...).

Si les exemples de grands groupes qui ont déplacé des services dans les pays émergents abondent⁴, il n'est pas si facile d'avoir une vue d'ensemble, les banques ne communiquant pas ou peu sur cet aspect de leur organisation. L'actualité bancaire récente vient cependant de replacer le thème des délocalisations au centre de l'analyse bancaire tant aux États-Unis qu'en Europe.

Aux États-Unis, Citigroup a annoncé fin 2006 et début 2007 un programme d'économies de coûts qui repose assez largement sur des délocalisations. Citigroup a en effet eu une performance assez décevante de l'évolution de ses coûts sur les dernières années. Ces derniers ont en moyenne progressé plus vite que les revenus. Lors de la publication des résultats du T3 2006, son principal actionnaire s'en était publiquement ému. Le graphique 4 montre l'écart entre la croissance des revenus et des coûts. Si l'ensemble des banques commerciales américaines avait affiché un effet de ciseau (ou « jaws ») négatif en 2003 et en 2004, ce n'était plus le cas en 2005-2006.



Graphique 4 Évolution des « ciseaux » de Citigroup comparés aux banques américaines



Source : Rapports des sociétés, Réserve fédérale et calculs Trapeza Conseil.

190

Le programme d'économies de coûts centré sur la technologie annoncé en décembre 2006 vise un gain de 2 milliards USD (soit 6 % des coûts) et repose à la fois sur l'utilisation de plus de développeurs de programmes dans des pays à bas coûts (au T3 2006, Citigroup en employait plus de 9 000, soit 39 % du total) et sur la poursuite de délocalisation des centres d'appels (en liaison avec des regroupements de ces centres, le gain provenant des baisses de salaires représente environ 300 millions USD sur un total de 1 400 millions USD). La deuxième partie du plan annoncé en avril 2007 par Citigroup vise une économie supplémentaire de 4,6 milliards EUR (soit 10 % des coûts) qui repose assez largement sur les délocalisations. Le plan contient 17 000 suppressions d'emplois, soit 5 % des effectifs, et 9 500 délocalisations.

En Europe, la bataille bancaire en cours autour d'ABN-Amro oppose deux projets très différenciés sur ce point précis. Dans le projet présenté par Barclays, les synergies annoncées sont moins importantes que celles annoncées par le groupe des trois banques (Royal Bank of Scotland, Fortis et Santander = Consortium) en raison du recoupement moins important des implantations.

Les deux offres critiquent l'organisation du métier de banque de détail chez ABN (« Retail and Commercial banking ») et visent une réduction significative des effectifs du siège⁵. Mais face à la logique des fusions géographiques du consortium (fusions domestiques aux



Tableau 1
Les réductions de coûts dans les offres sur ABN Amro

Données 2006 en millions EUR	Offre Barclays	Offre Consortium	Écart
Coûts additionnés			
- ABN	15 774	15 833	
- Acheteurs	18 631	35 501	
Coûts 2006	34 405	51 334	49 %
- Sur métiers rapprochés	22 583	24 861	10 %
Synergies de coûts	2 800	4 230	51 %
en % des coûts	12 %	17 %	
- Banque détail	1 650	2 491	51 %
- BFI	850	1 300	53 %
- Autres	300	439	46 %
Origine des synergies			
Réductions d'effectifs	1 610	nd	
Informatique	810	<i>1 000</i>	
Autres	380	nd	
Réductions d'effectifs	12 800	<i>22 000</i>	72 %
- Brut	23 600	<i>22 000</i>	
- Délocalisation offshore	10 800		
Coûts d'intégration	3 600	6 380	77 %

Note : Les chiffres en italique, dans la colonne « Consortium », sont estimés, l'offre présentée ne donne pas directement ces chiffres.

Source : Présentations des offres Barclays et Consortium, calculs Trapeza Conseil.

États-Unis, aux Pays-Bas et au Brésil), le management de Barclays oppose les gains permis par une logique métier.

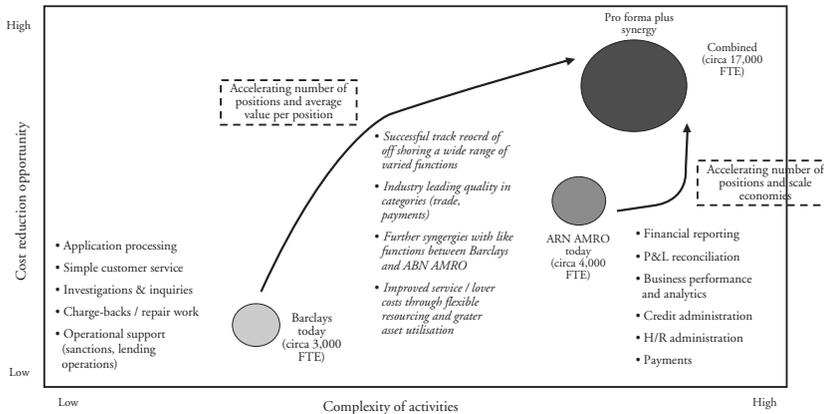
Dans la banque de détail, les suppressions d'emplois brutes de 16 500 postes seront compensées par la délocalisation de 10 000 postes pour aboutir à un recul net des effectifs de 6 500 postes et une économie de coûts de l'ordre de 800 millions EUR par an.

Ce projet vise à faire passer les effectifs délocalisés à 6 % dans l'immédiat pour les deux groupes (ABN serait à 5 % et Barclays à 2 % en 2006) et de viser 10 % à 11 % à terme.

Cela n'est bien évidemment possible qu'en accroissant la complexité des tâches délocalisées comme le montre le graphique 5 qui a été présenté par le management de Barclays au début du mois de juin 2007.

Avec des effectifs bancaires européens de l'ordre de 3 millions de salariés⁶ dont 2,5 millions dans les pays de la zone euro et en Grande-Bretagne, un déplacement de 1 % des effectifs vers des pays

Graphique 5 Objectifs de délocalisation dans le projet Barclays ABN



Source : Présentation « Global Retail and Commercial Banking » June 2007 Barclays.

à bas coûts représenterait de 15 000 à 20 000 postes de travail en jeu, si l'on fait l'hypothèse que les 2/3 sont employés dans les activités de banque de détail (au sens banque de réseau et banque commerciale).

Avec un environnement de taux d'intérêt bas et le développement d'une concurrence plus grande (entre les acteurs des différents pays et avec les acteurs non régulés et les non-banques), le maintien des rentabilités de fonds propres dans la zone de 20 % à 25 % que l'on constate depuis 2003 pour les banques européennes cotées passe certainement par plus de délocalisation.

Le gain permis par un déplacement - massif - de 10 % des effectifs dans des pays à bas coûts ne représente cependant que 3 à 4 points de RoE. C'est certes intéressant mais pas tout à fait décisif, c'est en général moins que ce que permettent actuellement des fusions, des regroupements ou des stratégies de réallocations de capital.

LE MODÈLE DE LA BANQUE UNIVERSELLE EN JEU

Si les activités de détail ont, à moyen terme, une croissance des revenus voisine de celle de l'économie (PIB nominal), ce n'est pas le cas des activités de banque de financement et d'investissement (BFI) qui connaissent une croissance soutenue⁷.

Pour ces métiers, les enjeux de la délocalisation ne consistent pas avant tout à obtenir une meilleure gestion des coûts mais à développer les revenus. En effet, la croissance des pays émergents se traduit assez vite par une croissance des systèmes financiers et de leur capacité à gérer les capitaux et les risques.



Dans beaucoup de ces pays, les activités bancaires de détail sont « directement » modernes et permettent l'émergence de places financières régionales (HK, Shanghai, Singapour, Dubaï...) qui entrent en concurrence avec les places traditionnelles. Les grandes banques d'investissement américaines « sortent » des États-Unis ; ainsi en 2006, la moitié des revenus de la BFI de Citigroup ou de JP Morgan Chase était obtenue hors des États-Unis⁸. Il en est de même pour les BFI des banques européennes qui se développent aussi à présent en Asie. Ainsi pour la BFI de BNP Paribas, l'Asie génère 15 % à 20 % du total des revenus, soit une part comparable à ce que l'on observe pour Calyon (filiale du groupe Crédit Agricole).

L'internationalisation accrue de ces activités signifie aussi que la contribution des métiers de BFI peut être plus importante à terme que les 30 % à 35 % que l'on constate aujourd'hui dans les banques universelles européennes. Cette proportion qui semble obéir à des impératifs de solidité financière (et sûrement aux critères de jugement des agences de notation) est remise en cause dans le cas de groupes « purs » de banque d'investissement (en Europe, UBS, CSG et Deutsche Bank) qui obtiennent comme leurs homologues américains les 2/3 de leur chiffre d'affaires en BFI.

Ces métiers de BFI (centrés sur l'analyse et distribution des risques) devraient à terme demander plus de capital alors que, dans le cadre de Bâle 2, les métiers de banque de détail devraient être assez économes en capital réglementaire. Le paradoxe actuel de la valorisation des banques pour un investisseur pourrait dès lors disparaître ou se réduire.

Sous l'effet des développements et des regroupements des dernières années, l'industrie bancaire s'est complexifiée. Ses caractéristiques d'analyse financière en font un objet assez particulier. Pour produire un euro de revenu, cette industrie demande en moyenne 1,5 EUR de facteur capital et 0,5 EUR de facteur travail. Il s'agit donc d'une activité de service intense en capital !

La logique de demain poussée par l'internationalisation serait peut-être de séparer le secteur bancaire sur une ligne « usines » et « points de vente » qui recouperait assez largement une logique « besoin de capital » et « besoin de travail ». Dans ce dernier domaine, une assez large majorité des effectifs demeure « locale » et non délocalisable à l'image de ce que sont les groupes de distribution.

Annexe : Répartition des revenus des banques

Banques 2006	Revenus en m€	Détail en %	dont dom en %	AM en %	BFI en %	Autres en %	% pays origine
BNP Paribas	27 943	54 %	20 %	16 %	28 %	2 %	40 %
Société Générale	22 417	54 %	30 %	14 %	31 %	1 %	45 %
Crédit Agricole SA (a)	19 206	53 %	35 %	20 %	28 %	- 1 %	65 %
- France	69 566	54 %	27 %	16 %	29 %	1 %	48 %
ABN Amro (b)	22 658	63 %	17 %	9 %	26 %	2 %	22 %
Fortis (c)	15 672	67 %	53 %	7 %	18 %	9 %	70 %
KBC (d)	11 644	69 %	46 %	8 %	24 %	0 %	50 %
Dexia (e)	7 012	35 %	29 %	16 %	49 %	0 %	35 %
- Benelux	56 986	62 %	34 %	9 %	26 %	3 %	43 %
HSBC (f)	56 056	77 %	19 %	4 %	19 %	0 %	30 %
Royal Bank of Scotland	35 316	71 %	52 %	4 %	29 %	- 4 %	56 %
Barclays	32 393	59 %	29 %	13 %	29 %	- 1 %	50 %
HBOS	19 520	89 %	63 %	11 %	0 %	0 %	80 %
Lloyds Tsb	16 046	72 %	49 %	15 %	17 %	- 3 %	
Alliance & Leicester	2 202	100 %	100 %				100 %
- UK	159 330	73 %	37 %	8 %	21 %	- 1 %	50 %
UBS	30 661	11 %	11 %	42 %	46 %	0 %	20 %
Deutsche Bank	28 338	18 %	14 %	15 %	66 %	2 %	35 %
Credit Suisse	25 092	9 %	9 %	38 %	53 %	0 %	30 %
Commerzbank	8 979	53 %	51 %	0 %	17 %	30 %	85 %
Deutsche PostBank	4 117	100 %	100 %	0 %	0 %	0 %	100 %
- Allemagne Suisse	97 187	20 %	19 %	27 %	49 %	3 %	36 %
Unicredito-Capitalia	29 017	73 %	36 %	11 %	14 %	2 %	47 %
Intesa SP	18 453	67 %	59 %	8 %	14 %	10 %	85 %
MPS	4 772	96 %	93 %	0 %	4 %	0 %	95 %
- Italie	52 242	73 %	49 %	9 %	13 %	5 %	65 %
Santander	22 615	86 %	27 %	5 %	11 %	- 1 %	30 %
BBVA	15 701	81 %	31 %	0 %	16 %	3 %	40 %
Banco Popular	3 108	100 %	93 %	0 %	0 %	93 %	
Banco Sabadell	1 811	93 %	88 %	7 %	0 %	0 %	95 %
- Espagne	41 424	85 %	34 %	3 %	12 %	1 %	39 %
Banques Europe	476 735	59 %	33 %	13 %	27 %	1 %	47 %
Citigroup	71 692	56 %	19 %	11 %	30 %	2 %	
Bank of America	58 418	57 %	23 %	11 %	31 %	1 %	
JP Morgan Chase	49 150	43 %	24 %	11 %	30 %	16 %	
Wachovia	23 959	52 %	52 %	25 %	22 %	1 %	
Wells Fargo	28 553	80 %	65 %	0 %	20 %	0 %	
Banques États-Unis	231 772	56 %	30 %	11 %	29 %	4 %	0 %

- (a) Y compris la part de 25 % des revenus des Caisses régionales
(b) Selon la ventilation des revenus donnés dans l'offre du consortium
(c) Les activités de détail comprennent aussi l'assurance au Benelux
(d) sur la base des chiffres publiés de revenus sous-jacents
(e) les revenus du Public Finance sont classés en BFI
(f) le marché domestique correspond à HK et au UK



NOTES

1. Rapport du Sénat du 30 octobre 1996 dirigé par A Lambert, *Banques, votre santé nous intéresse*.
2. Olivier Pastré, *La Nouvelle Economie Bancaire*, Economica, 2004.
3. Report on the EU banking structure: « Outsourcing in the EU banking sector ». November 2004 ECB.
4. Le cas de HSBC par exemple est relativement bien analysé.
5. Barclays constate ainsi que les effectifs du siège de la banque de détail atteignent 2125 personnes chez ABN contre 10 personnes pour la même fonction chez Barclays Europe. Certes, les fonctions ne sont pas réellement les mêmes, l'écart n'en demeure pas moins significatif.
6. Voir par exemple les données de la BCE sur l'industrie bancaire publiées régulièrement au mois d'octobre, *Structure of Banking Industry*, October 2006.
7. Cette croissance est heurtée puisqu'au recul des années 2001-2003 a succédé une vive croissance. Les revenus des métiers de BFI ont crû de 25 % en 2006 après + 20 % en 2005.
8. Pour la BFI de Citigroup en 2006 : EMEA 31 % et Asie 19 %, pour la BFI de JP Morgan Chase : EMEA 40 %, Asie 9 %.

