

VERS UNE EUROPE BANCAIRE PLUS INTÉGRÉE

LE CAS FRANÇAIS

AUTEURS

Elie Farah, Partner

Philippe de Fontaine Vive, Senior Advisor

PRÉFACE

Ce rapport a été rédigé par l'équipe responsable des Services Financiers du cabinet Oliver Wyman en France. Le document discute des mouvements potentiels de consolidation bancaire à l'échelle européenne à l'instar du mouvement de concentration initié sur le marché américain lors de la crise financière. Il propose pour les banques et décideurs publics des pistes de réflexion pour une européanisation accrue.

La rédaction de ce rapport s'est appuyée sur une série d'entretiens avec des dirigeants de banque et des responsables publics français et européens. Nous souhaitons les remercier chaleureusement pour leur contribution très précieuse à notre réflexion.

Par construction, ce rapport se concentre sur le rôle potentiel que peuvent jouer les banques françaises dans ce mouvement de consolidation des marchés bancaires européens. D'autres banques européennes peuvent aussi naturellement prétendre jouer un rôle moteur dans ce mouvement de consolidation transfrontière ; cette dimension n'a pas été incluse dans le présent document. Il nous a semblé néanmoins pertinent de publier une version anglaise et française de ce rapport tant les problématiques et solutions évoquées sont intrinsèquement européennes et valables pour l'ensemble des acteurs du marché bancaire européen.

Les auteurs



Elie Farah
Partner



Philippe de Fontaine Vive
Senior Advisor

TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACE	1
RÉSUMÉ	3
INTRODUCTION	4
L'INTÉGRATION BANCAIRE EN ZONE EURO ET LES BANQUES UNIVERSELLES FRANÇAISES	5
ÉVOLUTION APRÈS-CRISE DES MARCHÉS BANCAIRES AUX ÉTATS-UNIS ET DANS L'UE	5
LES AVANTAGES ÉCONOMIQUES D'UN SECTEUR BANCAIRE PANEUROPÉEN	7
LES GROUPES BANCAIRES FRANÇAIS SONT BIEN POSITIONNÉS POUR JOUER UN RÔLE PANEUROPÉEN	9
RENFORCER L'INTÉGRATION BANCAIRE EUROPÉENNE : UN VENT FAVORABLE	13
INITIATIVES POLITIQUES ET RÉGLEMENTAIRES	13
LA BANQUE DIGITALE	13
LES OPPORTUNITÉS QUI POURRAIENT ÉMERGER SUITE AU BREXIT	14
OBSTACLES À L'INTÉGRATION BANCAIRE EUROPÉENNE	15
VARIATIONS JURIDIQUES AU SEIN DE L'UE	15
UNE RÉGLEMENTATION PRUDENTIELLE DISSUASIVE	16
DIFFICILES SYNERGIES TRANSFRONTIÈRES APRÈS UNE ACQUISITION	19
INTÉGRATION EUROPÉENNE	20
L'EUROPÉANISATION SOUS L'IMPULSION DES BANQUES – LE CAS FRANÇAIS	20
STRATÉGIES DIGITALES DANS LA BANQUE DE DÉTAIL EN EUROPE	20
STRATÉGIE D'OFFRE SECTORIELLE INTÉGRÉE DESTINÉE AUX ENTREPRISES	21
STRATÉGIE AXÉE SUR LES MARCHÉS DE CAPITAUX DE L'UE CIBLANT LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES	23
STRATÉGIE DE CROISSANCE EXTERNE SÉLECTIVE	24
L'EUROPÉANISATION MENÉE PAR LES LÉGISLATEURS	26
L'INTERNATIONALISATION PORTÉE PAR LES NOUVEAUX ENTRANTS	28
CONCLUSION	29
ANNEXE – LISTE DES ACRONYMES	29

RÉSUMÉ

Le marché bancaire américain s'est consolidé après la crise financière mondiale. En dix ans, la part de marché des cinq plus grandes banques des États-Unis est passée de 40 % à 63 %. Le marché bancaire européen est pendant ce temps-là resté national et fragmenté, les cinq plus grandes banques européennes ne représentant aujourd'hui encore que 20 % du marché.

Un marché bancaire européen véritablement intégré générerait des avantages économiques substantiels. Le secteur financier serait plus stable, les produits bancaires moins chers et le capital mieux réparti. Les grandes banques européennes opérant dans l'ensemble de la zone euro pourraient jouer un rôle important dans la mise en place d'un tel marché intégré, facilitant la diffusion de la politique monétaire.

Les grandes banques françaises – nous parlons ici des groupes bancaires français – sont idéalement placées pour tenir ce rôle. Leur modèle de banque universelle leur donne des sources de revenus diversifiées et stables. Elles sont déjà de taille importante, représentant trois des neuf entités d'importance systémique mondiale (EISm) de la zone euro. Enfin, elles possèdent une expérience non négligeable dans l'acquisition d'autres banques.

Les perspectives d'acquisitions transfrontières dessinant un paysage bancaire paneuropéen se sont améliorées du fait de la centralisation de la réglementation et de la surveillance bancaire au sein de l'Union européenne (UE), avec l'avènement de l'Autorité bancaire européenne (ABE) en 2011, du mécanisme unique de surveillance (MSU) en 2014 et du conseil de résolution unique (CRU) en 2015.

Cependant, des obstacles subsistent. Au-delà des différences de langues et de conventions nationales, la législation bancaire varie encore d'une juridiction européenne à l'autre. Cela est particulièrement vrai pour les lois qui ont une incidence indirecte sur les produits bancaires, comme celles sur la faillite et la protection des consommateurs. Les règles qui définissent les EISm et les exigences de fonds propres afférentes, en particulier le traitement des transactions intra-zone euro, ne vont pas dans le sens d'une industrie bancaire paneuropéenne.

Ces entraves expliquent que les fusions-acquisitions à l'intérieur d'un marché ont souvent apporté plus de valeur aux actionnaires de la banque acquérante que les opérations transfrontières.

L'émergence de grandes banques européennes exigera des législateurs européens qu'ils éliminent les derniers obstacles réglementaires à une expansion régionale. Cela implique de

finaliser l'Union bancaire : en établissant un système européen commun d'assurance et de réassurance des dépôts ; en recalibrant le calcul des indicateurs EISm banque systémique notamment en excluant du calcul de systémicité les expositions intra zone euro ; en supprimant les exigences de fonds propres et de liquidité du pays d'accueil ; en adaptant certains barèmes réglementaires (Conseil de résolution unique) ; enfin, en s'attaquant à d'autres contraintes locales, spécifiques à certains pays. L'émergence de produits paneuropéens de crédit peut également nécessiter d'harmoniser les législations nationales en matière de faillite et de protection des consommateurs – un vaste chantier législatif.

Entre-temps, l'intégration transfrontalière des marchés de la banque de détail pourrait être pilotée par les acteurs-mêmes du marché, banques et nouveaux arrivants. Les plateformes en ligne à architecture ouverte, sur lesquelles les clients peuvent utiliser des produits achetés auprès de divers fournisseurs, permettront aux marques de distribution paneuropéennes d'émerger même si la fabrication des produits reste nationale. Dans ce contexte, la directive DSP2 et le règlement général sur la protection des données (RGPD) peuvent constituer une menace, mais aussi représenter des opportunités.

Les banques françaises sont également bien positionnées dans le domaine de la banque de financement et d'investissement (BFI), bien que menacées par des banques américaines qui ont conquis une part croissante du marché depuis la crise. Le Brexit leur offre une occasion unique de s'emparer d'une partie de l'activité des marchés de capitaux, qui est aujourd'hui largement exercée depuis Londres et représente un chiffre d'affaires annuel de € 16 milliards pour les banques.

Les banques françaises peuvent se différencier encore davantage auprès de leur clientèle d'entreprises européennes si elles développent des offres sectorielles complètes – comprenant fusions et acquisitions, marché des capitaux (actions et dette), services de couverture et de transactions bancaires – adaptées aux besoins de segments de clientèle particuliers. Si elles ne le font pas, le marché européen des services de BFI pourrait vraisemblablement se consolider au sein des banques d'investissement américaines.

Avertissement – Cette étude a été rédigée par Oliver Wyman France, dont elle reflète le point de vue. L'objectif de l'étude n'est pas de porter des commentaires sur une banque en particulier ni des conclusions définitives sur l'avenir des banques. Elle vise à ouvrir un débat sur l'intégration financière européenne et l'éventualité qu'elle se renforce.

INTRODUCTION

Les Européens ont tout à gagner d'une pleine intégration des services bancaires dans la zone euro. Le secteur financier serait plus stable, les produits bancaires moins chers et l'épargne allouée avec plus de pertinence. Cette intégration pourrait être encouragée par les grandes banques européennes opérant sur l'ensemble de la zone euro. Telle est l'ambition des décideurs politiques de l'Union européenne.

Mais ce n'est pas ce qui se dessine. Dix ans après la crise financière, le secteur bancaire américain s'est consolidé. Dans l'UE, le secteur bancaire reste aujourd'hui aussi fragmenté et national qu'en 2007. Malgré la forte centralisation de la réglementation et de la supervision des banques au niveau de l'UE, de nombreux obstacles à l'activité transfrontière subsistent, tels que les différences entre préférences locales des consommateurs, régimes juridiques encadrant le droit des faillites, et le maintien d'un prisme national dans l'application de la réglementation bancaire.

Le meilleur espoir de promouvoir l'intégration bancaire européenne réside dans la suppression de ces barrières. Si cela se produisait, les grandes banques françaises seraient idéalement positionnées pour tirer parti des opportunités créées, car elles figurent parmi les plus grandes et les plus stables de l'UE.

Toutefois, même sans suppression des barrières actuelles, l'intégration européenne pourrait s'accélérer suite à la transformation digitale du secteur bancaire et particulièrement dans la banque de détail. Les plateformes ouvertes pourraient bien intégrer le marché bancaire européen de la manière dont eBay a intégré le secteur de la distribution dans le monde entier sans nécessiter de réforme législative. Connues pour être des « early adopters » de la distribution en architecture ouverte, les banques françaises sont bien positionnées pour poursuivre ce type d'expansion européenne, sans craindre de cannibaliser leur marché actuel.

Le Brexit va vraisemblablement favoriser l'intégration bancaire dans la zone euro. C'est une opportunité unique pour les banques françaises de consolider leur positionnement auprès des clients entreprises et institutionnels européens aujourd'hui servis depuis le Royaume-Uni.

Ce rapport traite de l'avancée ou non de l'intégration-consolidation bancaire en Europe, au regard de ce qui est survenu aux États-Unis ; il explore ce que les banques et régulateurs peuvent faire pour favoriser cette intégration.

Par construction, ce rapport considère comment les banques françaises peuvent se positionner, et s'intitule de ce fait « le

cas français » ; d'autres banques européennes ont une carte à jouer et sont également bien positionnées pour tirer avantage de l'intégration européenne ; leur cas n'est pas développé dans ce rapport.

L'INTÉGRATION BANCAIRE EN ZONE EURO ET LES BANQUES UNIVERSELLES FRANÇAISES

ÉVOLUTION APRÈS-CRISE DES MARCHÉS BANCAIRES AUX ÉTATS-UNIS ET DANS L'UE

Les autorités américaines ont réagi à la crise financière en forçant les prêteurs en difficulté à fusionner. Cela a sensiblement accru la taille des quatre principales banques américaines, dont la part dans le total des actifs bancaires américains a augmenté de 26 % entre 2007 et 2008.¹

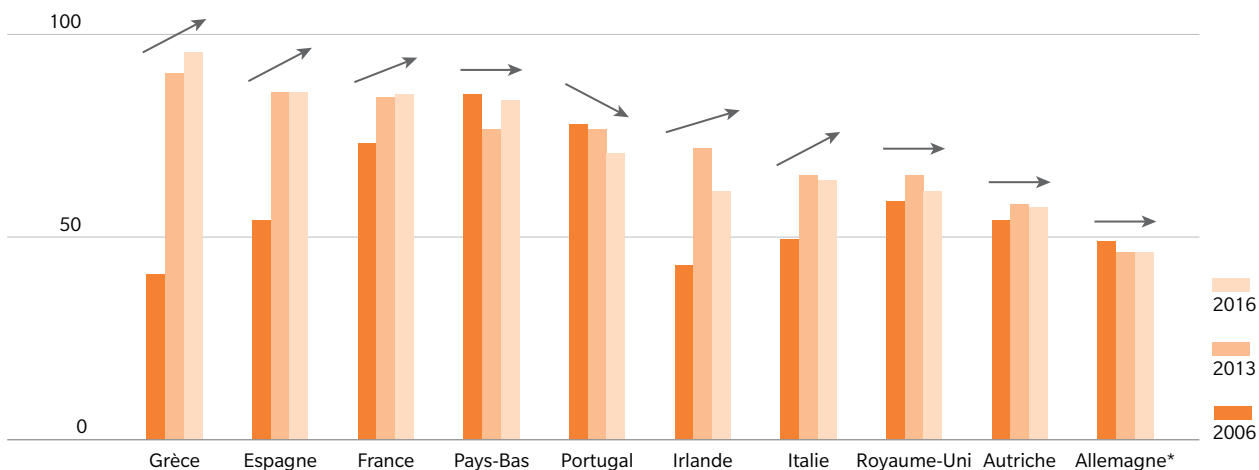
La crise a créé des possibilités de consolidation similaires dans toute l'UE. Mais elles n'ont pas été saisies. La consolidation n'a eu lieu qu'au sein de chacun des pays européens les plus durement

touchés par la crise : Espagne, Grèce, Irlande et Italie. Il n'y a eu que peu de consolidation transfrontière, et peu également au sein des plus grands marchés européens, en particulier en Allemagne (Illustration 1).

Contrairement aux États-Unis, il n'y a pas eu de consolidation bancaire notable dans l'UE (Illustration 2) et les plus grandes banques européennes n'ont pas connu une croissance de leurs actifs significative.

En Europe, le périmètre des activités bancaires reste largement domestique. Seule l'activité interbancaire ignore les frontières. Les prêts aux particuliers, aux PME et même aux grandes entreprises sont en grande partie accordés au sein du pays d'origine (Illustrations 3 et 4).

Illustration 1 : Part des 5 premières banques nationales dans le total des actifs domestiques (sélection de pays de l'UE, 2006-2016)



* Sparkassen et Volksbanken sont considérées comme une série d'entités indépendantes dans ce graphique

Source : données GMI, analyse Oliver Wyman

¹ données GMI. Les principales transactions suite à la crise aux États-Unis comprennent : l'acquisition de Bear Stearns & Washington Mutual par JP Morgan ; de Countrywide Financial, LaSalle Bank et Merrill Lynch par Bank of America ; et de Wachovia et First Union par Wells Fargo.

Illustration 2 : Part des 5 premières banques dans le total des actifs bancaires domestiques (2006 & 2016, %)²



Source : données GMI, analyse Oliver Wyman

Illustration 3 : Prêts accordés dans d'autres pays de l'UE (juin 2016, %)

	États	Banques	Particuliers	Entreprises	PME
BNPP	[Bar chart showing distribution]				
GCM	[Bar chart showing distribution]				
GBPCE	[Bar chart showing distribution]				
GCA	[Bar chart showing distribution]				
SG	[Bar chart showing distribution]				
BBVA	[Bar chart showing distribution]				
SAN	[Bar chart showing distribution]				
ING	[Bar chart showing distribution]				
DB	[Bar chart showing distribution]				
HSBC	[Bar chart showing distribution]				
BARC	[Bar chart showing distribution]				
Moyenne	Domestique : 40 % Autre pays européen : 19 % Reste du monde : 41 %	Domestique : 30 % Autre pays européen : 26 % Reste du monde : 43 %	Domestique : 63 % Autre pays européen : 18 % Reste du monde : 19 %	Domestique : 34 % Autre pays européen : 17 % Reste du monde : 48 %	Domestique : 52 % Autre pays européen : 19 % Reste du monde : 29 %
	> 15 % du portefeuille est composé d'engagements accordés à des pays européens non domestiques	> 30 % du portefeuille est composé d'engagements accordés à des pays européens non domestiques	> 45 % du portefeuille est composé d'engagements accordés à des pays européens non domestiques		

Source : analyse Oliver Wyman

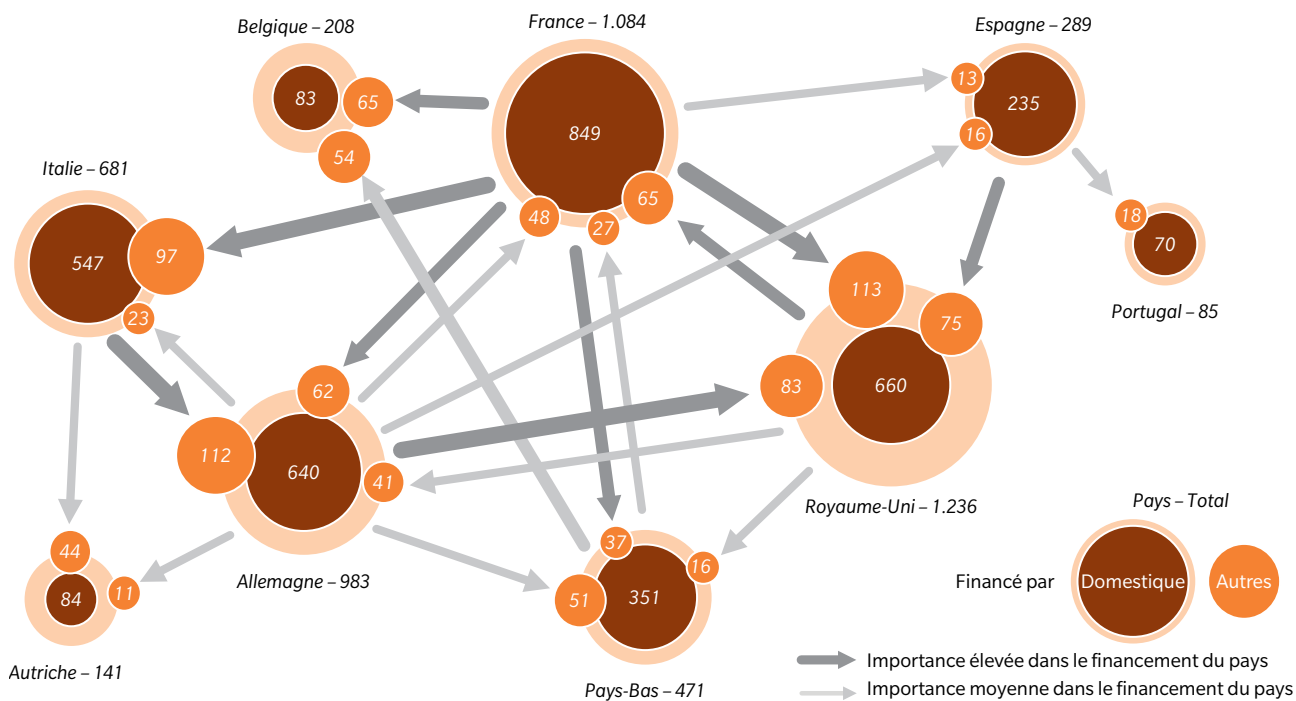
Un véritable marché bancaire européen unique présenterait des avantages économiques significatifs (voir chapitre « Les avantages économiques d'un secteur bancaire paneuropéen »). Les grandes banques paneuropéennes pourraient jouer un rôle important dans la création d'un tel marché unique. Cette idée est soutenue par le fait que les grandes banques américaines ont non seulement connu une croissance rapide, mais également conquis une part plus importante du marché des services fournis par les BFI en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique (EMEA) (Illustration 5).

Il n'est guère surprenant que les responsables politiques et les régulateurs européens aient récemment exprimé leur inquiétude quant à l'absence de consolidation bancaire transfrontière en Europe. Selon Danièle Nouy, présidente du Conseil de supervision de la Banque Centrale Européenne, « les fusions transfrontières ne contribueront pas seulement à aider à diminuer le nombre d'acteurs bancaires, elles contribueraient aussi à renforcer l'intégration. Cela nous rapprocherait de notre objectif, à savoir un secteur bancaire européen véritablement intégré ».³

2 Grèce, Espagne, France, Pays-Bas, Portugal, Irlande, Italie, Royaume-Uni, Autriche et Allemagne. Les pays sélectionnés sont identiques à ceux utilisés dans l'illustration 1

3 Discours de Danièle Nouy, Présidente du Conseil de supervision de la Banque Centrale Européenne au « VIII Financial Forum », à Madrid, le 27 septembre 2017
Traduction non officielle

Illustration 4 : Financement des entreprises européennes par les banques domestiques vs. d'autres banques européennes (2016, € milliards)



Source : EBA, exercice de transparence, analyse Oliver Wyman

LES AVANTAGES ÉCONOMIQUES D'UN SECTEUR BANCAIRE PANEUROPÉEN

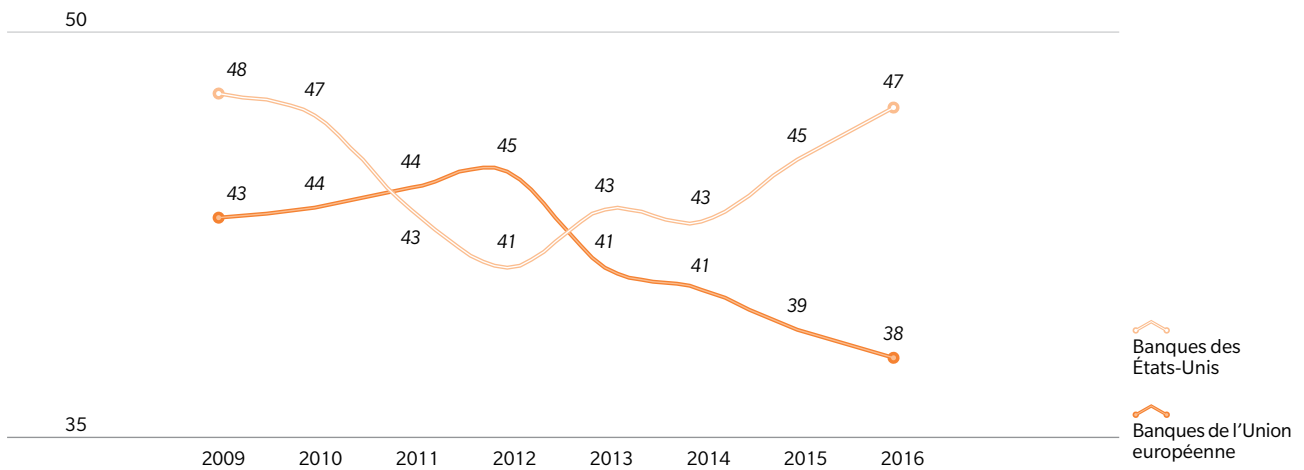
La crise financière a montré que les groupes bancaires complexes, avec de nombreuses filiales et contreparties interbancaires, peuvent être des canaux de contagion pour le reste de l'écosystème bancaire. Lorsqu'ils font faillite, la résolution de ces grands groupes peut s'avérer plus délicate. Avoir de plus grandes banques paneuropéennes peut donc sembler accroître le risque systémique.

Cependant, les grandes banques sont moins sujettes aux défaillances. Du fait de leur exposition – par produits, segments de clientèle, pays – plus diversifiée, elles sont moins vulnérables aux chocs que les banques dont les expositions sont plus concentrées. En outre, la réglementation de l'après-crise a considérablement accru le capital que les grandes banques

doivent détenir et les a obligées à adopter des structures juridiques simplifiées et des plans d'assainissement prévoyant une méthode de liquidation en cas d'insolvabilité.

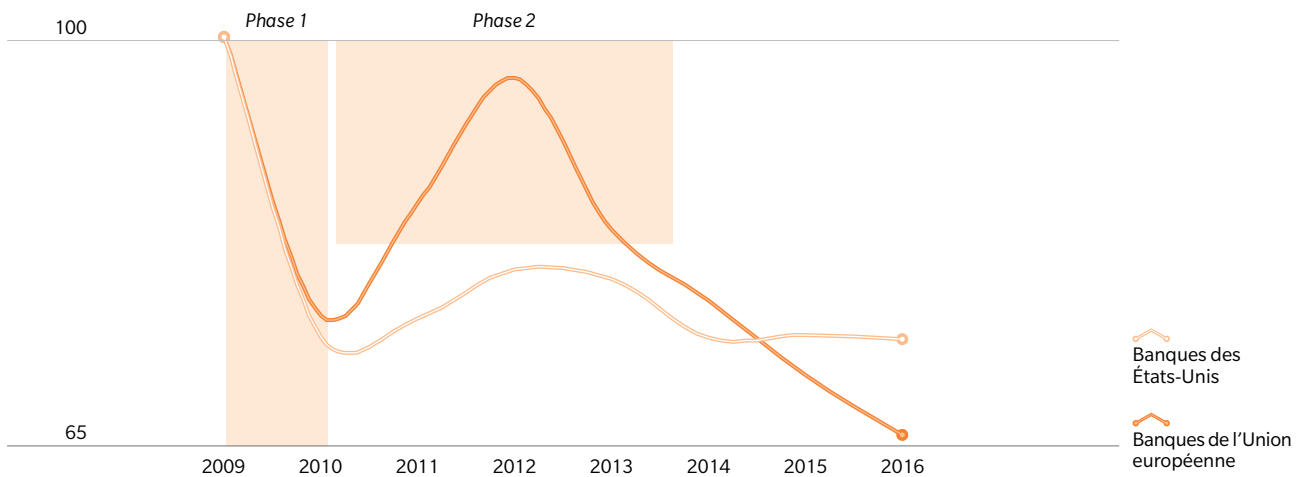
Les banques américaines ont acquis un rôle dominant dans les services de BFI de la zone EMEA (Illustration 5). Rien n'indique que cela constitue un obstacle à la bonne mise en œuvre de la politique monétaire de l'UE dans des conditions économiques normales. Toutefois, un choc économique pourrait obliger les banques américaines à donner la priorité à leur marché intérieur, créant ainsi une crise du crédit ou des liquidités dans l'UE. Après la dernière crise financière, les banques américaines et européennes ont fortement réduit leurs activités bancaires de financement et d'investissement (Illustration 6). Toutefois, les banques de l'UE sont revenues plus rapidement sur le marché en réponse à la demande des clients. Cette expérience suggère qu'un rôle plus important joué par les grandes banques de l'UE sur les marchés de la région serait une source de stabilité en période de chocs économiques.

Illustration 5 : Part du chiffre d'affaires des banques de financement et d'investissement (BFI) en EMEA, par origine bancaire (2016, %)



Source : données exclusives Oliver Wyman

Illustration 6 : Évolution du chiffre d'affaire des banques de financement et d'investissement américaines et européennes dans la zone EMEA (base 100, 2009)



Source : données exclusives Oliver Wyman

Cette meilleure stabilité économique permise par des banques paneuropéennes profiterait aux marchés de capitaux mais surtout aux PME qui n'ont pas un accès direct à ces marchés et sont plus vulnérables aux chocs bancaires nationaux. Une

étude récente a montré que les PME ayant accès au crédit auprès de banques étrangères se sont montrées nettement plus performantes pendant la crise économique mondiale que les PME y ayant un accès plus restreint.⁴

4 Mathias Hiffmann, Bent. E. Sorensen, *Small firms and domestic bank dependence in Europe's Great recession*, document de réflexion 12 de la Commission européenne, septembre 2015. L'auteur conclut qu'« améliorer l'accès des PME aux marchés obligataires et boursiers [...] est une solution complémentaire importante. Toutefois, une union du marché des fonds de roulement ne fonctionnera toujours qu'en conjonction avec une véritable intégration bancaire car, même avec des marchés obligataires et boursiers plus développés et plus intégrés, la plupart des PME européennes resteront dépendantes des banques en raison de leur petite taille et de leur opacité. [...] Nous pensons donc que, pour que l'intégration financière en Europe soit un succès, une véritable intégration bancaire devra jouer un rôle central ».

Une plus grande stabilité du système financier n'est pas le seul bénéfice qu'engendreraient des banques paneuropéennes. Elles permettraient aussi une allocation de l'épargne européenne au plus près des besoins de financement et contribueraient ainsi à une croissance économique plus solide. L'excédent d'épargne est ainsi estimé à € 350 milliards.⁵ Des banques paneuropéennes permettraient une circulation de cette épargne vers les opportunités d'investissements les plus attractives. En augmentant la concurrence sur les marchés locaux, les charges payées par les emprunteurs ou épargnants finaux seraient diminuées et participeraient là encore à un investissement accru et une croissance plus forte.

LES GROUPES BANCAIRES FRANÇAIS SONT BIEN POSITIONNÉS POUR JOUER UN RÔLE PANEUROPÉEN

Une banque ne peut envisager sérieusement de devenir un acteur paneuropéen que si elle dispose de la puissance

financière nécessaire pour poursuivre cet objectif – un faible ratio coûts/revenus et une disponibilité de capital élevée. Idéalement, elle doit déjà avoir réalisé des acquisitions. Sur la base de ces critères, peu de banques européennes sont en mesure de poursuivre une stratégie d'expansion transfrontière (Illustration 7). Les banques françaises, cependant, se classent bien.

Bien qu'elles regroupent des établissements⁶ aux structures d'actionariat diverses,⁷ les banques françaises sont généralement des banques universelles. Elles disposent ainsi d'un ensemble diversifié de sources de revenus, allant au-delà des activités bancaires de base – collecte des dépôts, crédit – pour inclure des services d'assurance et de banque d'investissement (Illustration 8).

Illustration 7 : Maturité pour réaliser des acquisitions transfrontières

	Nombre d'acquisitions (2013-2017)	C/I 2016	Bénéfice net moyen 13-16, € milliards	CET1 complet 2016, %	Réduction suite au test de résistance (CET1 points de base)	Rendement des capitaux propres 2016, %
ABN Amro	1	67,0	1,5	17,0	597	11,8 %
BBVA	9	54,5	2,7	10,9	375	6,8 %
BNPP	26	67,1	4,8	11,5	246	9,4 %
BPCE	4	69,7	3,2	14,3	329	6,9 %
Commerz.	1	79,3	0,4	12,3	636	0,9 %
DB	5	95,9	-1,5	11,8	540	-2,6 %
GCA	4	66,1	5,2	14,5	303	6,3 %
GCM	4	64,2	3,0	15,7	199	6,5 %
ING	4	54,8	3,4	14,2	394	10,1 %
ISP	6	62,3	0,6	12,9	274	6,4 %
Rabo.	1	70,0	2,0	13,5	538	5,8 %
Santander	22	53,5	5,5	10,6	402	6,7 %
SG	18	68,5	3,1	11,5	339	7,8 %
UniCredit	11	79,6	-5,5	7,5	347	-26,7 %

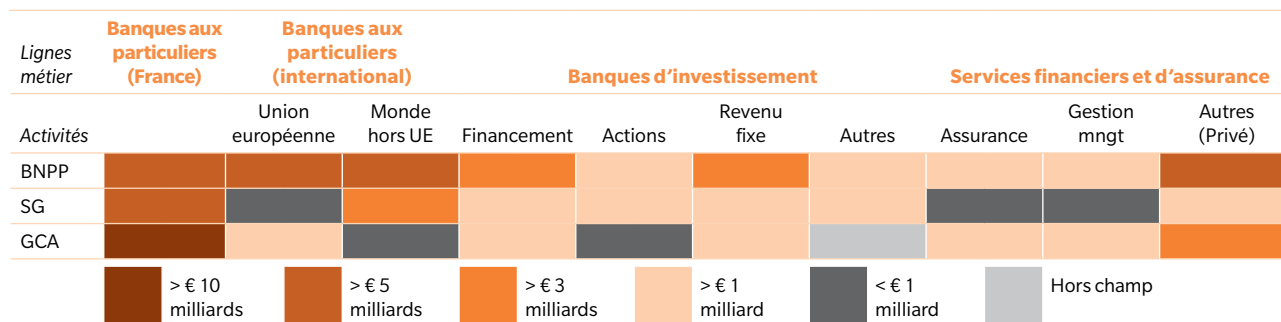
Source : Mergermarket, données GMI, analyse Oliver Wyman

5 Discours de François Villeroy de Galhau, Gouverneur de la Banque de France, à la conférence « The future of Savings », le 4 novembre 2016

6 Fin 2015, 472 établissements de crédit, dont 21 à Monaco, étaient agréés par l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR). Source : *Les chiffres du marché français de la banque et de l'assurance 2015*, ACPR, p.20

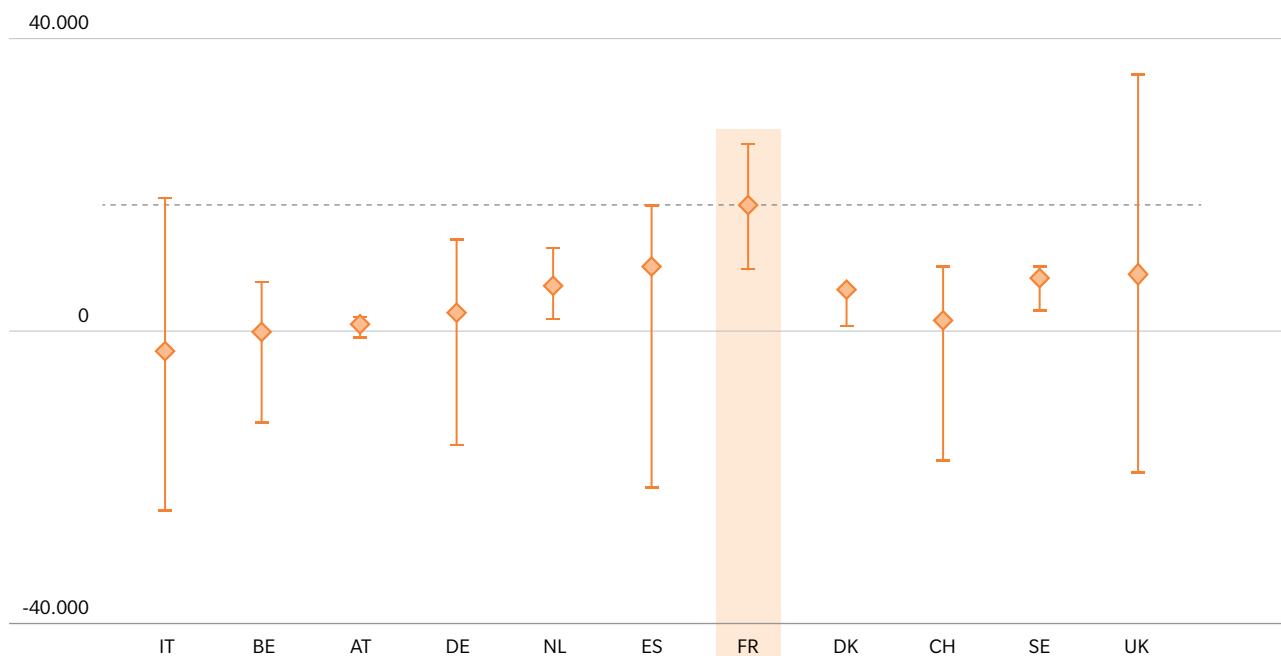
7 Les banques françaises sont souvent scindées en deux groupes : les banques mutualistes, dont l'actionariat est composé de sociétaires et dont les actions sont cotées en Bourse ou non (Crédit Agricole, Groupe BPCE, Crédit Mutuel) ; et les autres banques, avec une structure d'actionariat plus traditionnelle (BNPP, Société Générale).

Illustration 8 : Revenus générés par les lignes-métiers et activités par métiers et départements (fin 2016)



Source : rapports annuels et résultats publiés par les quatre plus grandes banques françaises, analyse Oliver Wyman

Illustration 9 : Revenu net minimum, maximum et moyen des banques françaises (€ millions, 2007-2016)



Source : données GMI, analyse Oliver Wyman

Cette diversité des sources de revenus stabilise le revenu global, la sous-performance dans un domaine étant compensée par la surperformance dans un autre. Entre 2007 et 2016, le chiffre d'affaires total de toutes les grandes banques françaises a décliné de plus de 10 % à seulement trois reprises, alors que le chiffre d'affaires de certaines activités a diminué de plus de 10 % une cinquantaine de fois.⁸

Les banques françaises n'ont pas enregistré le revenu net annuel le plus élevé (ce sont les banques britanniques qui y sont

parvenues), mais elles ont maintenu le revenu moyen le plus élevé entre 2007 et 2016. Avec le Danemark, la Suède et les Pays-Bas, la France est l'un des rares pays européens à avoir évité un résultat net annuel négatif depuis la crise (Illustration 9).

Les banques françaises ont également bénéficié d'un contexte économique et de politiques d'octroi de crédits qui ont limité leurs ratios de prêts non-performants et leur coût du risque (Illustration 10).

⁸ Source : rapports annuels et résultats publiés par les quatre plus grandes banques françaises, analyse Oliver Wyman

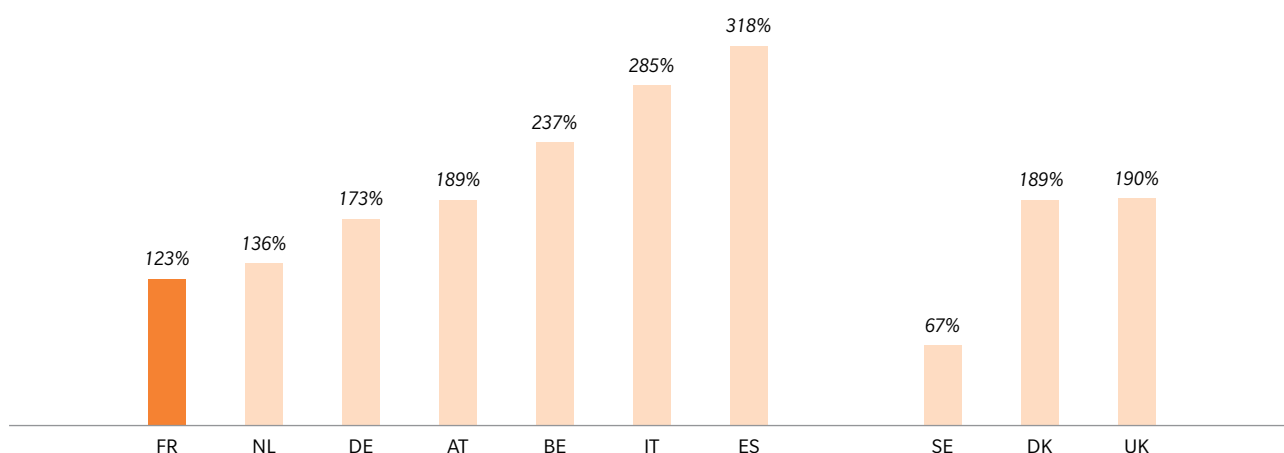
Les banques françaises ont ainsi réalisé une bonne performance depuis la crise, générant un résultat net cumulé de € 173 milliards. La France est le seul pays où les banques ont généré un bénéfice net cumulé supérieur à € 100 milliards d'euros (Illustration 11). Ce qui a permis aux banques françaises de renforcer leur ratio de capital.

La solidité du système bancaire français est considérée comme l'une des forces de l'économie française.⁹ Elle a évité aux contribuables français le fardeau de renflouer les banques en difficulté (Illustration 12) et s'est traduite par des coûts de financement relativement bon marché pour les emprunteurs français, entreprises (avec un coût moyen du crédit inférieur de 70 points de base à la moyenne européenne) comme particuliers (avec des taux hypothécaires les plus bas d'Europe, derrière la Finlande).

Les banques françaises sont stables et rentables, mais également de grande taille, même par rapport aux standards internationaux. La France compte trois des douze entités d'importance systémique mondiale (EISm) en Europe, soit plus que n'importe quel autre pays de la zone euro, se plaçant ainsi au troisième rang mondial derrière les États-Unis et la Chine.¹⁰

Comme développé dans la littérature récente, la taille est un facteur déterminant pour l'internationalisation des banques. Les grandes banques doivent non seulement chercher à croître en dehors des marchés domestiques concentrés mais aussi tirer parti de leur avantages en termes d'économies d'échelle pour absorber les coûts fixes inhérents à des expansions transfrontalières tels que les besoins de conformité réglementaire ou l'extension des systèmes d'information¹¹.

Illustration 10 : Coût cumulé du risque pour les banques européennes (2007-2016) par rapport aux recettes d'exploitation de 2016



Source : données GMI, analyse Oliver Wyman

Illustration 11 : Analyse comparative des bénéfices nets cumulés des banques depuis 2007

Banques de ces pays :	Résultat net accumulé (€ milliards, 2007-2016)
France	173
Espagne	92
Royaume-Uni	76
Allemagne	22
Italie	-28

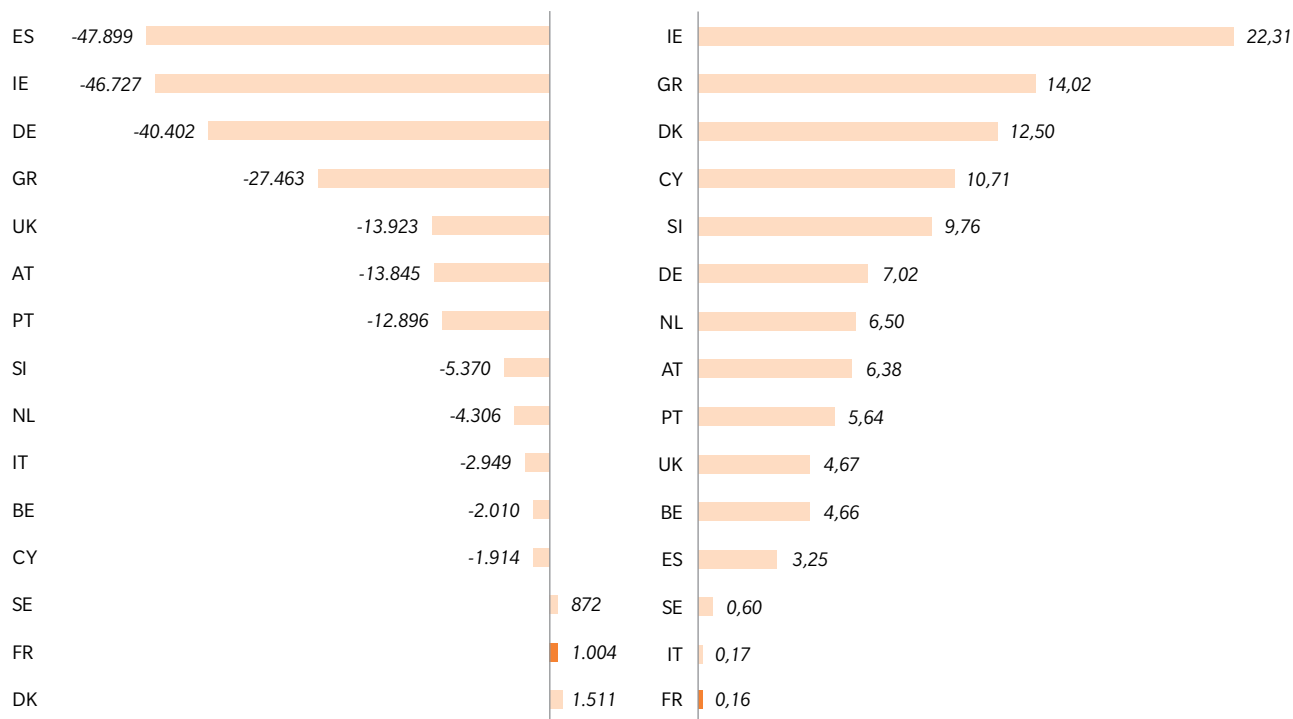
Source : données GMI, BCE, FSB, analyse Oliver Wyman

9 Rapport OCDE sur l'économie française, 2015

10 Sur la base de la liste du Financial Stability Board (FSB), Standard Chartered étant considéré comme une banque non-européenne.

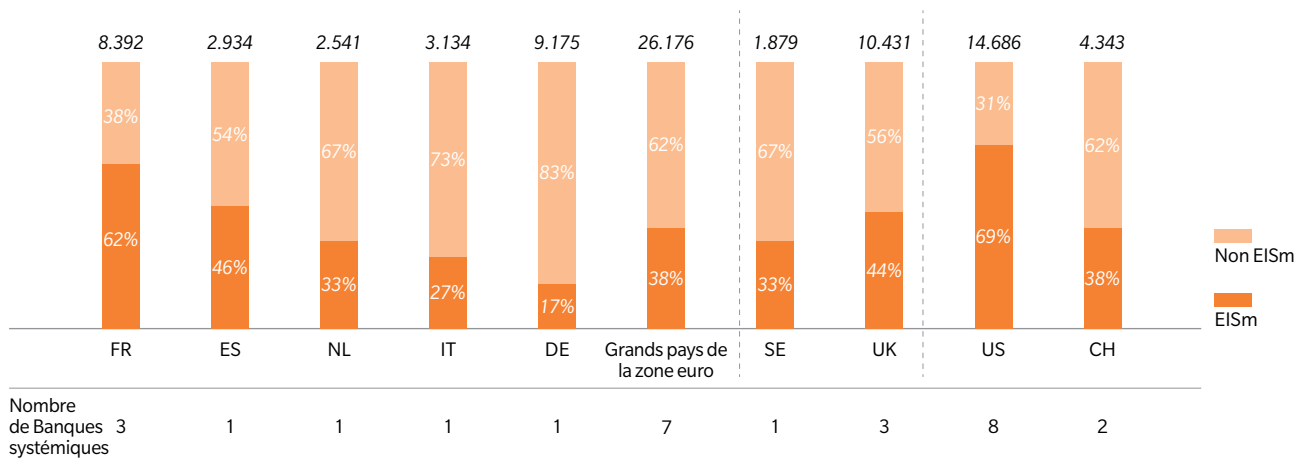
11 Voir par exemple *Les banques Européennes se retirent-elles de la scène internationale*, Dirk Schoemaker, Revue d'économie financière, Q1-2017. Dans cet article, l'analyse de l'internationalisation est basée sur la taille et la couverture géographique des EISm.

Illustration 12 : A gauche, impact cumulé sur le déficit public de l'intervention en faveur des institutions en difficulté (€ millions cumulés 2007-2016) / A droite, coût annuel moyen de l'intervention sur la dette publique (% du PIB, moyenne 2007-2016)¹²



Source : Eurostat, analyse Oliver Wyman

Illustration 13 : Part des banques systémiques dans les actifs domestiques totaux¹³ en 2016 (€ milliards)



Source : données GMI, données publiques, analyse Oliver Wyman

Note : Standard Chartered est considéré comme une entité systémique non-européenne

12 Note : Le graphique de gauche répond à la question « quel est le gain ou la perte actuel(le) découlant des interventions, pour les gouvernements ? ». Le graphique de droite répond à la question « quelle est l'ampleur moyenne de la dette nécessaire pour fournir un soutien financier chaque année ? ». L'intervention de l'État n'est enregistrée dans le déficit (perte) que si l'intervention est effectuée à un prix supérieur au prix du marché. Il est donc possible qu'une intervention de l'État augmente la dette publique sans aggraver la position nette de l'État.

13 Données pour la France par les quatre plus grandes banques françaises excluant BPCE

RENFORCER L'INTÉGRATION BANCAIRE EUROPÉENNE : UN VENT FAVORABLE

Les initiatives politiques et réglementaires, la montée en puissance des services bancaires digitaux et les opportunités créées par le Brexit incitent à poursuivre l'intégration du marché bancaire européen.

INITIATIVES POLITIQUES ET RÉGLEMENTAIRES

Avec la création de l'Autorité bancaire européenne (ABE, 2011), du Mécanisme unique de surveillance (MSU, 2014) et du Conseil de résolution unique (CRU, 2015), les banques sont désormais soumises aux mêmes règles bancaires dans l'ensemble de la zone euro. Cela réduit la complexité et le coût de la mise en conformité pour les banques opérant en Europe hors de leurs propres frontières.

Le MSU a contribué à l'harmonisation des méthodes de contrôle. L'élaboration d'une méthodologie commune pour le processus de surveillance prudentielle et d'évaluation (SREP) assure la cohérence des jugements portés sur la position des banques de la zone euro et du calcul des exigences de fonds propres. Deux autres initiatives en cours poursuivront l'alignement des exigences de fonds propres. La première est l'harmonisation du traitement des options et discrétions nationales précédemment octroyées par les autorités nationales, aujourd'hui sous l'égide de la BCE. La seconde est la meilleure comparabilité des actifs pondérés en fonction du risque grâce au revue des modèles internes (TRIM). Par ailleurs, des exercices réglementaires réalisés au sein de la zone euro, tels que l'examen de la qualité des actifs (*Asset Quality Review*, AQR) et les tests de résistance bancaire organisés par le MSU seul ou conjointement avec l'EBA, ont accru la transparence du marché, offrant aux investisseurs une vision plus claire de la qualité des actifs et de la position de risque des banques.

Outre cette harmonisation du cadre institutionnel de la régulation et de la surveillance des banques, un ensemble de réglementations sectorielles européennes vise à faciliter la conduite des activités bancaires européennes transfrontières. Ces initiatives comprennent :

- En 2011, les directives relatives aux OPCVM IV et aux gérants de fonds dits alternatifs (AIFMD) qui ont levé les obstacles à la distribution transfrontière des fonds européens.
- En 2018, la deuxième directive sur les services de paiement (DSP2) ouvrira le marché des paiements en Europe, aujourd'hui dominé par les banques nationales et les grands acteurs non bancaires nord-américains.
- Le plan d'action de l'Union des marchés des capitaux réduira les coûts liés à l'expansion transfrontière des banques.

LA BANQUE DIGITALE

La révolution digitale modifie le comportement des clients. Les jeunes, en particulier, aiment acheter en ligne et se montrent par conséquent moins enclins à acheter localement. Ils recherchent la dernière innovation et le meilleur produit, quel que soit son pays d'origine. Les technologies digitales réduisent considérablement les coûts pour satisfaire les demandes des consommateurs au-delà des frontières.

Plusieurs acteurs bancaires utilisent déjà, avec succès, les technologies digitales pour construire des franchises européennes et internationales. Des agrégateurs tels que Meniga dissocient la distribution de la production bancaire et réduisent ainsi considérablement les coûts liés à l'expansion transfrontalière de la distribution. Cela sera probablement renforcé lorsque les directives DSP2 et GDPR seront pleinement mises en pratique. De même, dans le domaine de la gestion de fortune, la demande des clients pour les fonds internationaux, en plus des fonds maison que les banques proposent traditionnellement, est à l'origine d'une tendance vers des modèles à architecture ouverte. Des

plateformes de distribution paneuropéennes, telles que Allfunds, gagnent désormais du terrain. En matière de paiements, des champions paneuropéens comme Adyen viennent perturber l'activité des concurrents établis en fournissant des solutions clés en main aux clients. Les GAFAs investissent massivement dans des technologies de paiement qui promettent de fournir des solutions économiques dans le monde entier.

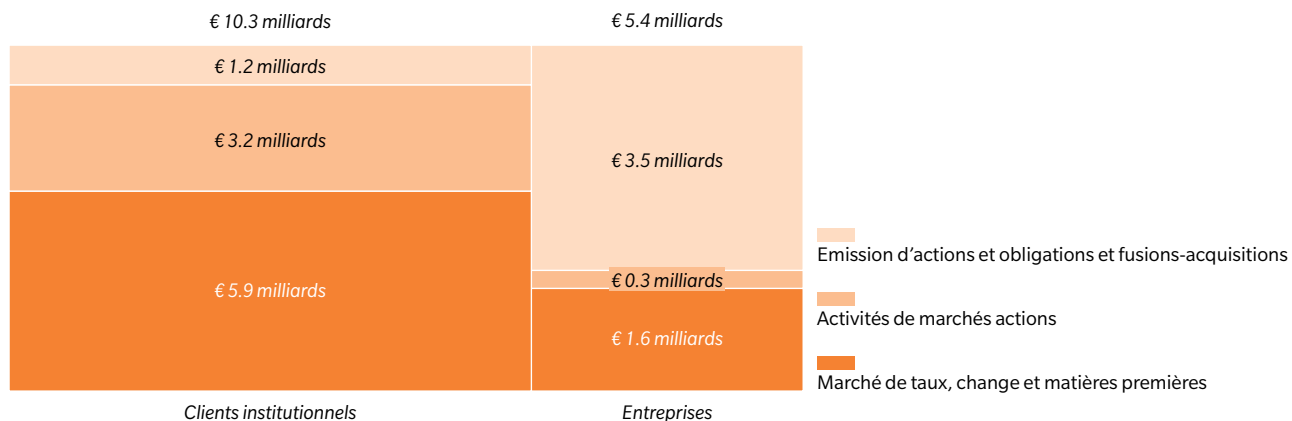
Les distributeurs et opérateurs de télécommunications commencent également à investir le secteur bancaire. Profitant de leurs grands réseaux, ils offrent des services en créant un canal phygital, combinant physique et digital. Lancée en novembre 2017, Orange Bank a pour objectif de vendre ses produits bancaires à plus d'un million de clients télécoms français. Les services proposés par Orange Bank incluent déjà le paiement mobile, la gestion de comptes courants et les virements, et pourraient s'étendre au crédit à la consommation. La banque 100 % mobile envisage d'offrir à terme la même gamme de services qu'une banque traditionnelle.

LES OPPORTUNITÉS QUI POURRAIENT ÉMERGER SUITE AU BREXIT

Les banques d'investissement basées à Londres réalisent auprès de clients de l'UE un chiffre d'affaires annuel d'environ € 16 milliards (Illustration 14). Cela représente 23 % des revenus de la banque d'investissement de la zone EMEA.

Pour des raisons largement abordées dans le débat public, le Brexit pourrait rendre plus onéreux pour les banques agréées au Royaume-Uni de servir des clients de l'UE. Si tel devient le cas, les € 16 milliards de revenus dégagés par des services bancaires d'investissement basés aujourd'hui à Londres pourraient être repris par des banques installées dans l'UE. Plusieurs alternatives sont donc envisageables : certaines banques américaines ou britanniques peuvent se retirer de certains marchés européens laissant aux seules banques européennes les opportunités commerciales qui en résulteraient. Les banques américaines et britanniques peuvent aussi décider d'augmenter les opérations effectuées depuis l'Union européenne. Dans les deux cas, le moindre rôle joué dans la zone-euro par les banques établies au Royaume-Uni contribue à la dynamique de consolidation et d'intégration bancaire en zone euro.

Illustration 14 : Activités transfrontières réalisées depuis le Royaume-Uni auprès de clients européens



Source : données exclusives Oliver Wyman

OBSTACLES À L'INTÉGRATION BANCAIRE EUROPÉENNE

Il existe un fort potentiel d'expansion transfrontalière des banques européennes, et notamment françaises. D'importants obstacles subsistent malgré tout, dus notamment aux différences entre les législations nationales, à la difficulté de créer de la valeur par le biais de fusions et acquisitions transfrontalières et aux barrières réglementaires persistantes.

VARIATIONS JURIDIQUES AU SEIN DE L'UE

Les produits bancaires varient d'un pays européen à l'autre, en partie en raison d'usages différents, liés à des marchés qui se sont développés séparément, et en partie en raison des différences entre les législations et les spécificités fiscales. Le financement immobilier en est un exemple frappant. Les préférences des

consommateurs européens pour les prêts hypothécaires varient (taux fixes ou flottants, amortissables ou remboursables in fine), les exigences légales en matière de protection des consommateurs et de mise en œuvre des garanties, les systèmes nationaux de référence pour le crédit (ex : Crédit Logement en France) et les critères de sélection des créanciers (loan to value ou LTV vs revenus mensuels). Ces différences influencent la conception des produits, les stratégies de distribution et les opérations de back-office, augmentent considérablement le coût du service et empêchent les banques de partager les processus et les systèmes d'un pays européen à l'autre. Les grandes banques perdent donc leur avantage d'échelle lorsqu'elles se lancent sur de nouveaux marchés européens.

Ces variations sont plus importantes dans certains secteurs d'activité que dans d'autres. Le potentiel d'eupéanisation varie donc selon les secteurs d'activité (voir Illustration 15).

Illustration 15 : Potentiel d'eupéanisation des différentes activités bancaires

Activité bancaire	Produits bancaires	Structurellement national	Eupéanisation possible	Eupéanisation en cours	Déjà entièrement international
Crédit	Prêts hypothécaires et prêts réglementés	Structurellement national			
	Prêts aux consommateurs		Eupéanisation possible		
	Prêts classiques		Eupéanisation possible		
	Financement structurés			Eupéanisation en cours	
	Leasing			Eupéanisation possible	
Banque d'investissement	Fonds			Eupéanisation en cours	
	Dépôts		Eupéanisation possible		
	Dépôts réglementés	Structurellement national			
	Taux, change, actions				Déjà entièrement international
Protection	Assurances	Structurellement national			
	Instruments de couverture				Déjà entièrement international
Paievements & transactions	Cartes de crédit		Eupéanisation possible		
	Transaction banking			Eupéanisation en cours	
Conseil	Fusions-acquisitions				Déjà entièrement international
	Marché des titres de créances / marché des actions				Déjà entièrement international

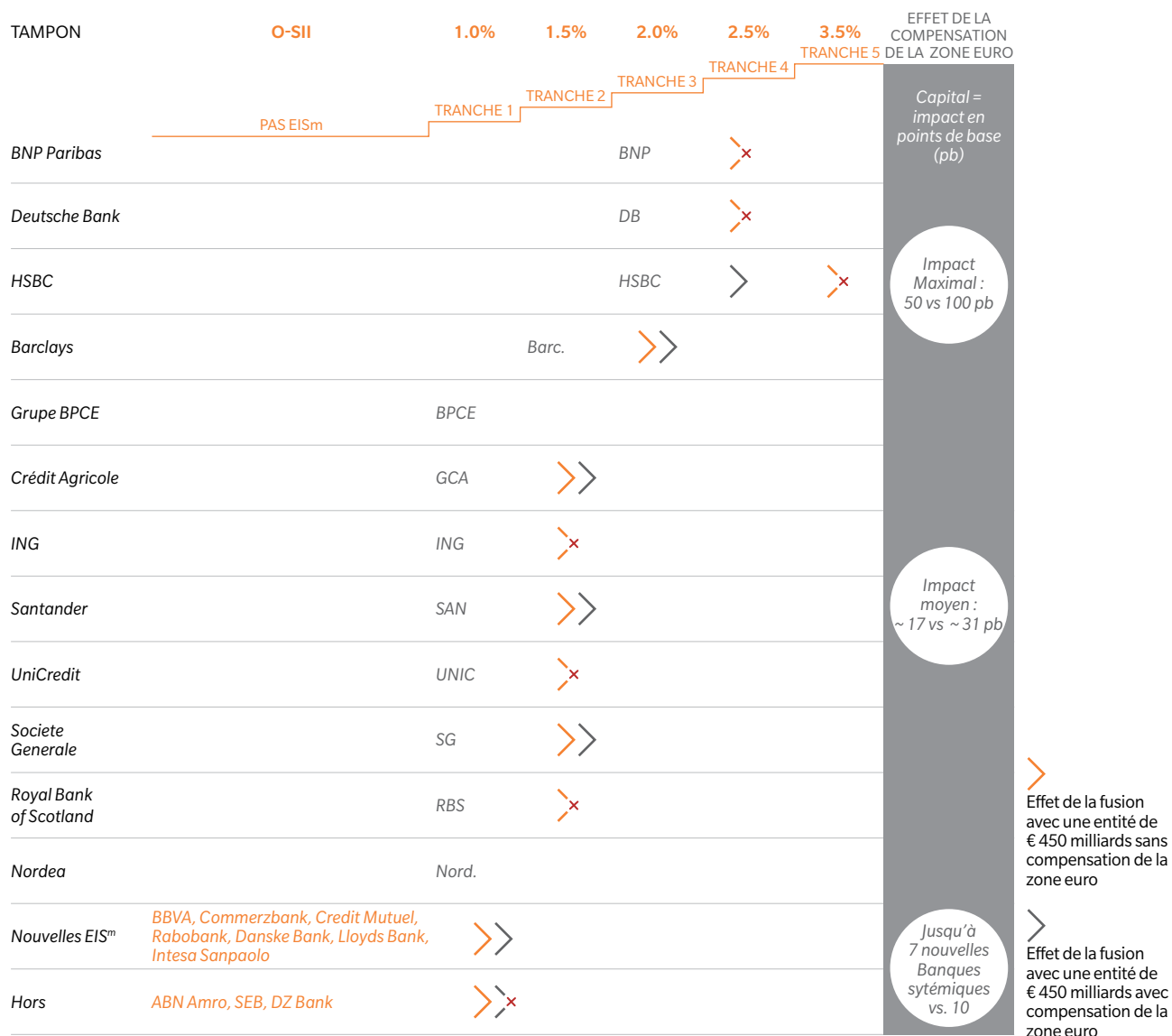
Source : analyse Oliver Wyman

UNE RÉGLEMENTATION PRUDENTIELLE DISSUASIVE

A la suite de la crise financière, les banques considérées comme EISm ont été soumises à des exigences de fonds propres supplémentaires pour tenir compte des pertes systémiques – la “contagion” – que leur défaillance causerait. Compte tenu de la méthodologie employée par le Conseil de stabilité financière (CSF) pour identifier les EISm, une fusion est susceptible de déclencher

des exigences supplémentaires pour la nouvelle entité qui en résulte. Plus important encore, les flux intra-zone euro sont considérés comme des expositions transfrontières pour l'étalonnage des EISm, bien qu'ils puissent constituer une exemption possible dans les textes du FSB. A cet égard, une EISm européenne n'a pas de raison de préférer s'étendre dans un autre pays de la zone euro plutôt qu'en dehors de la zone euro. Ce traitement des flux intra-zone euro ne tient pas compte de l'harmonisation accrue des marchés bancaires de la zone euro, qui possède une monnaie unique, une réglementation unique et une autorité de contrôle unique.

Illustration 16 : Effets cumulés de la compensation des flux intra-zone euro et de l'achat d'une grande banque (€ 450 milliards) sur l'étalonnage des banques systémiques^{14, 15}



Source : données du CSF, de l'ABE, GMI, analyse OW

14 L'analyse a été effectuée avant le retrait de BPCE de la liste des EISm (établissements systémiques) et le positionnement de BNPP dans la catégorie 2

15 € 450 millions correspondent à l'exposition en levier de la banque, indicateur utilisé par le CSF

Nous estimons que l'acquisition par une EISm européenne d'une banque avec € 450 milliards d'encours se traduira par une augmentation de 31 points de base du ratio de *Common Equity Tier 1* (CET1), toutes choses égales par ailleurs (Illustration 17). Si ces flux intra-zone euro étaient compensés, le coût de cette acquisition serait ramené à 17 points de base de CET1. Les banques hors zone euro bénéficieraient également d'un tel rééquilibrage, surtout après avoir adapté leurs structures à un contexte post-Brexit.

Les modalités de calcul de la contribution des banques au Fond de Résolution Unique (FRU) peut aussi décourager la réalisation d'acquisition en considérant non seulement les risques mais aussi la taille comme facteurs clefs.

Un autre obstacle à l'intégration européenne est la persistance de exigences nationales en fonds propres et en liquidité, malgré l'avènement du Mécanisme de supervision unique (MSU). Dans plusieurs domaines, les régulateurs nationaux ont encore un pouvoir discrétionnaire, qu'ils exercent d'une manière produisant des divergences réglementaires dans la zone euro. Cela crée des redondances et des inefficacités qui entravent une allocation efficace du capital et des liquidités. Selon une estimation préliminaire pour les EISm de la zone euro, l'élimination de ces barrières réglementaires permettrait de mieux allouer environ € 21 milliards de fonds propres pour le CET1 et € 59 milliards de liquidités aujourd'hui contraints dans des filiales de ces EISm (Illustration 18).

La Commission européenne s'est récemment efforcée de lever ces obstacles en accordant des dispenses d'exigences en capital et liquidité pour certaines expositions transfrontières¹⁶ lorsque certaines conditions sont remplies. Toutefois, plusieurs pays se sont opposés à de telles dérogations. En outre, l'approche de résolution des petites banques et l'impact sur le ratio d'exigence minimale de fonds propres et passifs exigibles (MREL) découragent les mouvements de consolidation.

Un autre obstacle à l'activité bancaire paneuropéenne pourrait découler des relations étroites entre dettes souveraines et banques nationales. La plupart des banques européennes disposent d'un important portefeuille de titres de créances émis par leur pays d'origine. Plus de la moitié de la dette souveraine détenue par les banques allemandes, françaises et italiennes proviennent de leurs gouvernements nationaux respectifs. Questions de diversification mises à part, il ne s'agit pas d'une préoccupation en soi. Cela reflète simplement le rôle de lead que jouent souvent les banques dans leur pays. Toutefois, la dépendance des États membres à l'égard des banques nationales en tant qu'acheteurs locaux de leurs obligations pourrait faire hésiter certains États membres à voir leurs banques d'origine diluer leurs avoirs souverains avec d'autres mandats de négociant principal, ou à voir des banques étrangères prendre une part importante du marché intérieur sans également agir en tant que spécialistes en valeur du Trésor. Quelques pays ont ajouté à cela des contraintes locales. Ainsi, la Pologne exige la cotation locale des filiales.

Illustration 17 : CET1 et liquidités en % du total contraint localement par la réglementation pour les banques systémiques de la zone euro (2016, € milliards)



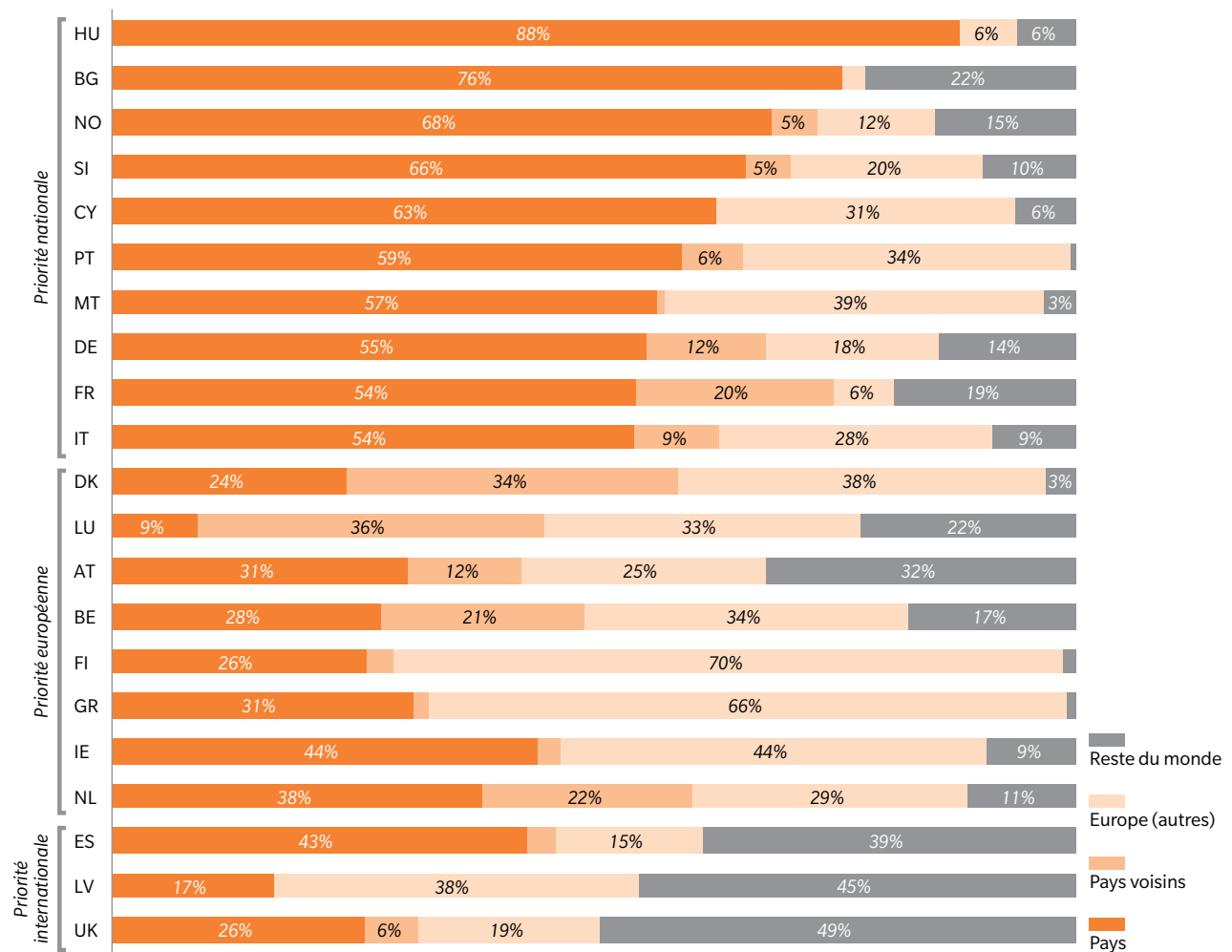
Source : données GMI, analyse Oliver Wyman

16 Proposition de la Commission européenne sur le package réglementaire CRR2

Le sentiment populiste anti-mondialisation pourrait également rendre les hommes politiques européens peu enthousiastes à l'égard de l'intégration bancaire dans la zone euro. Malgré quelques signes d'affaiblissement de la vague populiste en Europe¹⁷, il ne peut être exclu qu'elle vienne bouleverser à nouveau le mouvement d'intégration. Les pressions électoralistes

peuvent pousser des hommes politiques démagogues à préserver les champions nationaux en les favorisant ou en mettant en place des barrières à l'entrée pour les nouveaux acteurs étrangers, y compris des banques d'autres pays européens.

Illustration 18 : Répartition du portefeuille souverain des banques, par pays (juin 2016)



Source : Exercice de transparence de l'Autorité bancaire européenne (ABE), données GMI, analyse Oliver Wyman

17 Lire le Point of View d'Oliver Wyman, *Financial institutions in an age of populism*, mars 2017

DIFFICILES SYNERGIES TRANSFRONTIÈRES APRÈS UNE ACQUISITION

Malgré les avantages évidents d'une expansion régionale, les fusions et acquisitions transfrontalières sont restées limitées. Leur nombre a chuté à un plancher de 57 en 2016, contre une moyenne de 151 par an entre 2000 et 2015. Cette tendance s'explique par un scepticisme croissant quant à la capacité de la banque acquéreuse à tirer profit de ce type d'opérations.

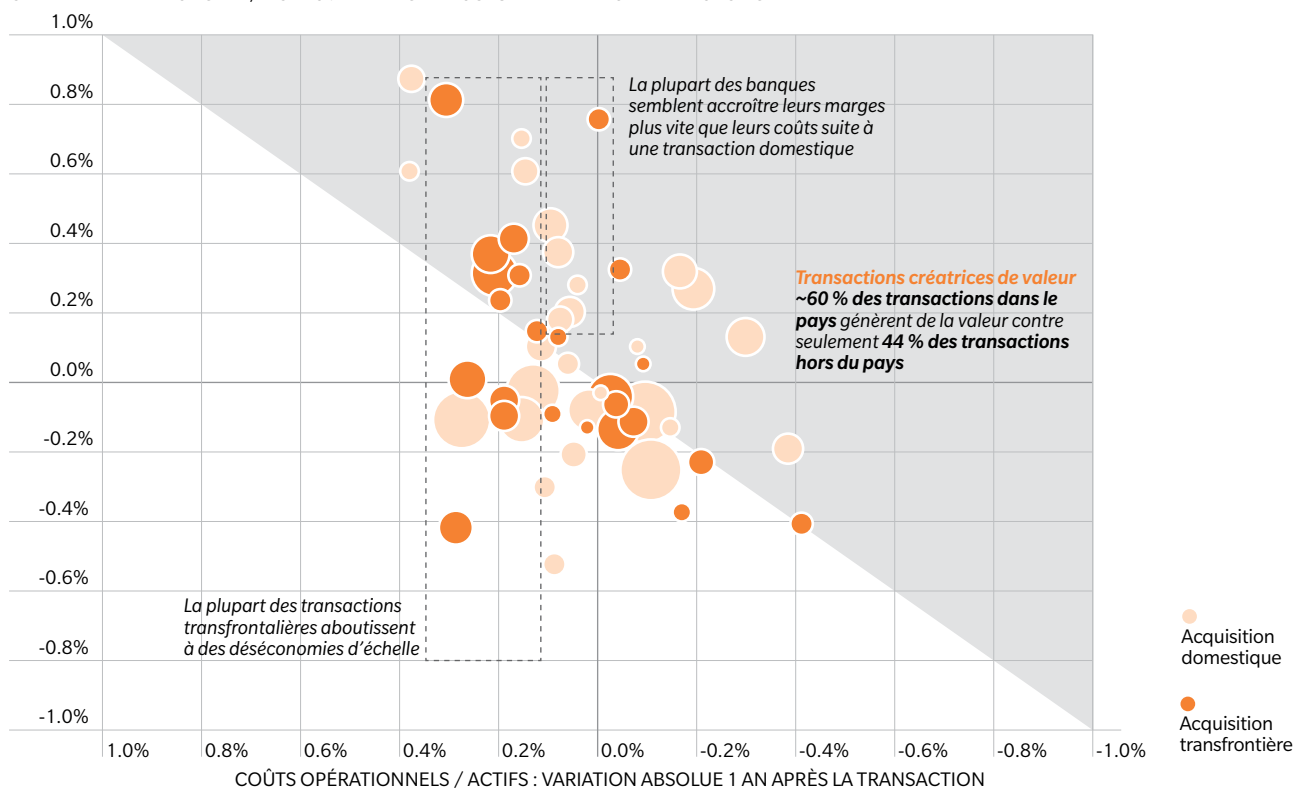
La diversification des risques réalisée par les acquisitions transfrontalières est avantageuse. Sur la trentaine de banques qui ont été en difficulté pendant la crise, seules deux avaient suivi une stratégie transfrontalière inorganique. En outre, des exercices réglementaires tels que la revue de la qualité des actifs de la BCE

montrent que la destruction du capital des banques suivant une stratégie transfrontalière inorganique est inférieure de 25 % à la moyenne des autres banques.

Mais les avantages de la diversification ne se sont pas traduits par un meilleur rendement pour les actionnaires. Les opérations transfrontalières n'ont pas donné lieu à de fortes synergies. Entre 2006 et 2016, seules 45 % des grandes opérations transfrontalières en Europe ont généré des synergies dans l'année qui a suivi, contre 60 % des opérations nationales (Illustration 19). Les réductions de coûts résultant d'opérations transfrontalières ont été inférieures de 70 % aux économies réalisées dans le cadre d'opérations nationales. Cet écart est en grande partie dû aux spécificités locales de certains produits bancaires tels que décrits dans le paragraphe « Variations juridiques au sein de l'UE ».

Illustration 19 : Consolidation bancaire européenne 2006-2016 : ratios de création de valeur

CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL / ACTIFS : VARIATION ABSOLUE 1 AN APRÈS LA TRANSACTION



Source : Dealogic, rapports annuels, analyse Oliver Wyman

INTÉGRATION EUROPÉENNE

L'eupéanisation de l'activité bancaire peut être réalisée par trois voies, qui impliquent chacune des délais et une volonté politique différents :

	Scénario	Vitesse de l'eupéanisation	Intensité de l'agenda réglementaire	Stratégies bancaires représentatives
1	Européanisation conduite par les banques	Lente	Moyen-faible	<ul style="list-style-type: none">• Particuliers : modèle digital / d'agrégation dans l'UE• Entreprises et marché des capitaux : stratégies ciblées sur l'UE• Politique d'acquisitions sélectives
2	Européanisation conduite par les législateurs	Elevée	Forte	<ul style="list-style-type: none">• Fusions / acquisitions majeures pour bénéficier d'économies d'échelles accrues
3	Internationalisation conduite par les nouveaux entrants	Moyenne	Moyenne	<ul style="list-style-type: none">• Stratégies défensives pour préserver parts de marché

L'EUROPÉANISATION SOUS L'IMPULSION DES BANQUES – LE CAS FRANÇAIS

Dans ce scénario, aucun changement politique ou réglementaire majeur ne se produit. L'Union bancaire reste incomplète. Les banques françaises maintiennent leurs stratégies actuelles, ne cherchant pas particulièrement à étendre leur présence régionale. Mais elles pourraient promouvoir une expansion européenne par le biais de nouvelles stratégies digitales, d'une offre sectorielle intégrée destinée aux entreprises et d'une stratégie ciblée sur l'UE pour les marchés des capitaux à l'égard des institutions financières.

STRATÉGIES DIGITALES DANS LA BANQUE DE DÉTAIL EN EUROPE

Nous estimons que les opportunités de revenus pour les agrégateurs se situent entre € 15 et 40 milliards, soit 1,5 % à 4 % du chiffre d'affaires des banques européennes. La nouvelle directive sur les services de paiements (DSP2) renforcera la position des agrégateurs en permettant à des entreprises tierces

de collecter un large éventail de données financières auprès des fournisseurs de produits bancaires.

Dans les services bancaires aux particuliers, les agrégateurs ou fournisseurs de services d'information liés aux comptes (FSIC) pourraient en arriver à gérer la relation entre les clients et les banques, captant ainsi les revenus provenant de la distribution. Cela réduirait le rôle des banques traditionnelles à celui de fournisseur de produits de base, à faibles marges.

Les FSIC permettent aux banques d'accéder rapidement à de nouveaux marchés sans encourir les coûts d'acquisition d'une franchise nationale ou de mise en place d'une production nationale. C'est, par exemple, de cette manière qu'ING est revenu au Royaume-Uni par l'intermédiaire de son agrégateur Yolt.

Les banques peuvent commencer par un rôle de courtiers pour les produits des fournisseurs locaux, et vendre des produits secondaires pour lesquels les barrières internationales sont faibles (par exemple, des produits d'investissement). A long terme, elles pourraient envisager de vendre leurs propres produits sur la plateforme, à condition que les recettes soient supérieures aux coûts supplémentaires de mise en conformité.

Dans ce contexte, plusieurs modèles transfrontaliers peuvent être envisagés pour une expansion européenne (Illustration 20) :

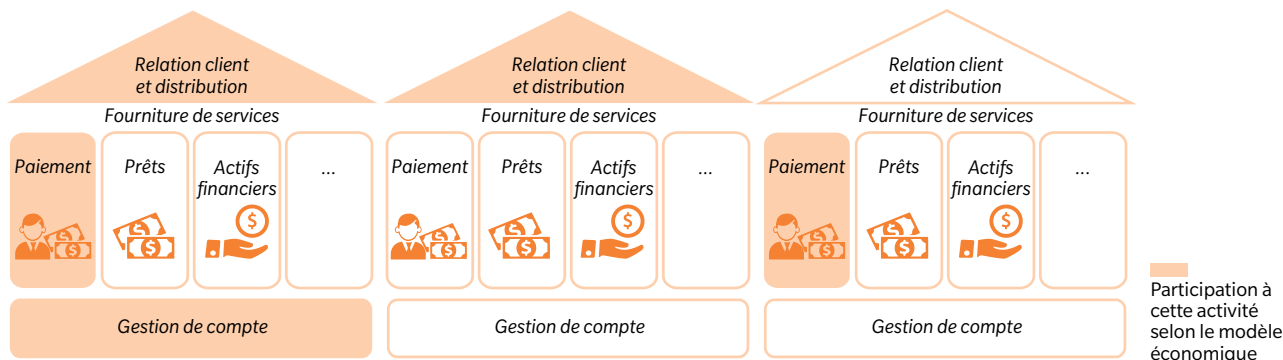
Illustration 20 : Trois modèles digitaux possibles pour des services bancaires transfrontières

NOUVEL ÉCOSYSTÈME

MODÈLE MODULAIRE AVEC FOURNITURE SÉLECTIVE DE SERVICES (EX. N26)

MODÈLE D'AGRÉGATEUR DE LA RELATION CLIENT (EX. BANKIN')

MODÈLE DE FOURNITURE SÉLECTIVE DE PRODUITS (EX. ADYEN)



Source : analyse Oliver Wyman

- **Nouveaux modèles bancaires modulaires.** Les banques qui les adoptent couvrent l'ensemble de la chaîne de valeur, de la distribution à la gestion des comptes. Mais elles ne fabriquent que certains produits, et distribuent également des produits tiers, tout en proposant une offre bancaire de base (par exemple, la néo-banque N26).
- **Modèle d'agrégateur de la relation client.** Avec un positionnement paneuropéen des services d'information sur les comptes, ces banques agiraient en tant qu'agrégateurs indépendants et prendraient en charge les relations et les données des consommateurs avec leurs fournisseurs de produits (par exemple, Bankin').
- **Modèle de fourniture sélective de produits.** Avec un positionnement paneuropéen des services d'information sur les comptes, ces banques agiraient en tant qu'agrégateurs indépendants et prendraient en charge les relations et les données des consommateurs avec leurs fournisseurs de produits (par exemple, Bankin').

STRATÉGIE D'OFFRE SECTORIELLE INTÉGRÉE DESTINÉE AUX ENTREPRISES

Les banques françaises ont acquis une position de leader dans le domaine des prêts aux entreprises, tant pour les produits simples que pour les financements structurés plus spécialisés (Illustration 21).

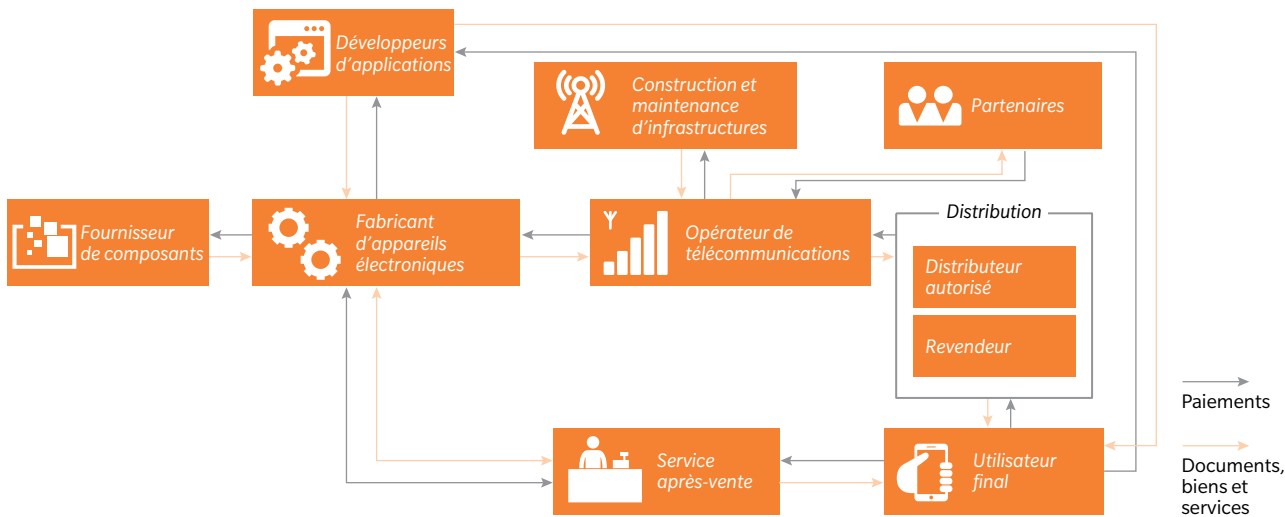
Les banques françaises peuvent élargir leur part de marché sur le segment services aux entreprises européennes en passant d'un modèle de push des produits à un modèle plus centré sur le client. Pour y parvenir, elles devront mieux coordonner différentes lignes de métier, par exemple en associant conseil sectoriel (fusions et acquisitions, marché des capitaux actions...) au financement (simple, structurés, marché de la dette), aux produits de couverture et à la banque de trésorerie, de négoce et de transaction – ces derniers services nécessitant des plateformes numériques intégrées à l'écosystème sectoriel. Cette offre intégrée permettra non seulement d'aider les banques à servir plus efficacement les acteurs dans chaque secteur (Illustration 19), mais aussi de contribuer à la compétitivité du secteur bancaire en Europe et dans le monde.

Illustration 21 : Financements structurés, EMEA, en volume et par type d'actifs (2016)

Type d'actifs	Immobilier	Acquisitions & financement	Énergie	Financement de projet	Transport aérien	Transport maritime
Nombre de banques françaises dans le top 10	1	1	1	4	3	1
Part de marché des banques françaises	9 %	8 %	13 %	33 %	31 %	5 %

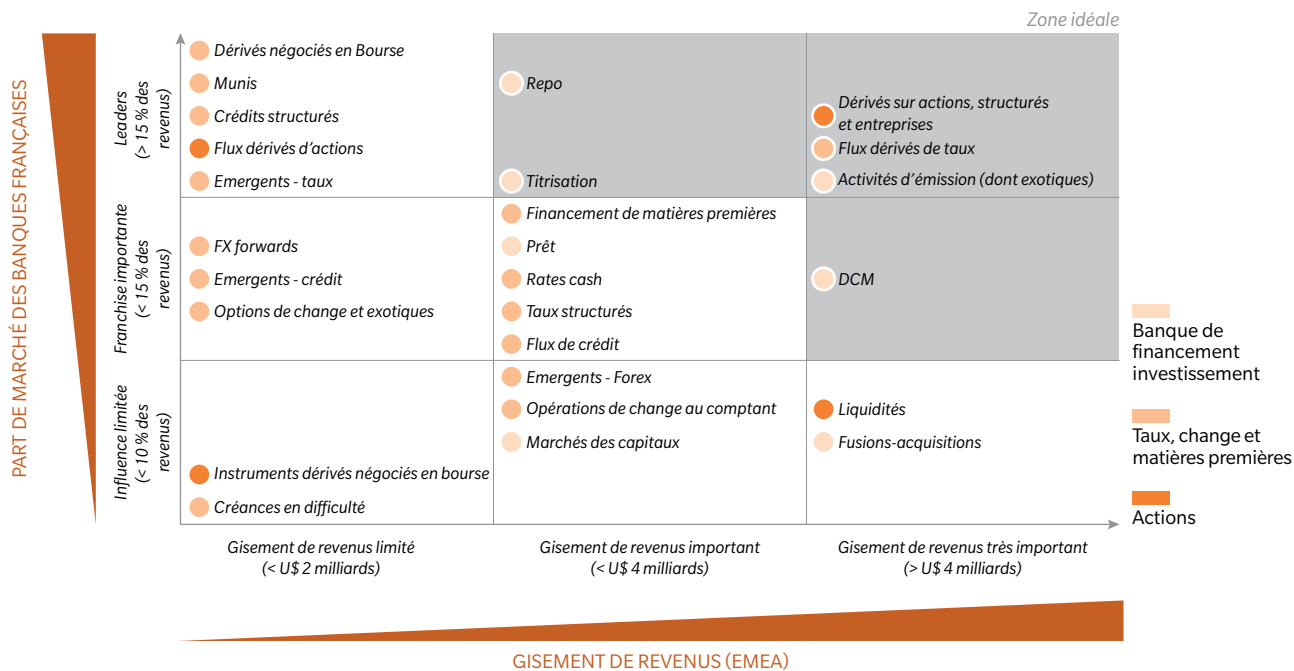
Source : Dealogic, analyse Oliver Wyman

Illustration 22 : Industries et entreprises gagnant à être servies par des banques adoptant une approche sectorielle renforcée (exemple du secteur des télécoms)



Source : analyse Oliver Wyman

Illustration 23 : Part de marché EMEA et positionnement des banques françaises



Source : analyse Oliver Wyman

Les banques françaises trouveront dans les secteurs où elles ont une forte franchise, tels que l'énergie, les transports, les infrastructures et l'immobilier, les meilleurs débouchés pour une offre de services réellement complète. Elles ont ici intérêt à fournir des services tout au long de la chaîne de valeur. Parce qu'elles opèrent dans toute l'Europe, ces industries cibles présentent une opportunité pour les banques françaises de devenir des banques de BFI paneuropéennes et de renforcer leur positionnement mondial.

STRATÉGIE AXÉE SUR LES MARCHÉS DE CAPITAUX DE L'UE CIBLANT LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES

Le marché de la BFI est moins fragmenté entre les pays européens que ne le sont les services bancaires aux particuliers. En outre, le Brexit pourrait créer une occasion unique pour les banques européennes d'accroître l'envergure de leurs activités de BFI, notamment sur les marchés des capitaux. Comme indiqué plus haut (Illustration 14), un gisement de € 16 milliards de revenus annuels est potentiellement à portée de main des banques européennes. Bien que le rendement des fonds propres de ces clients servis depuis le Royaume-Uni ne soit pas forcément très élevé en raison de la forte concurrence, l'opportunité est réelle de renforcer la position des banques européennes de financement et d'investissement dans le paysage régional.

Illustration 24 : Cartographie des acquisitions bancaires (2013 – septembre 2017, nombre de transactions)

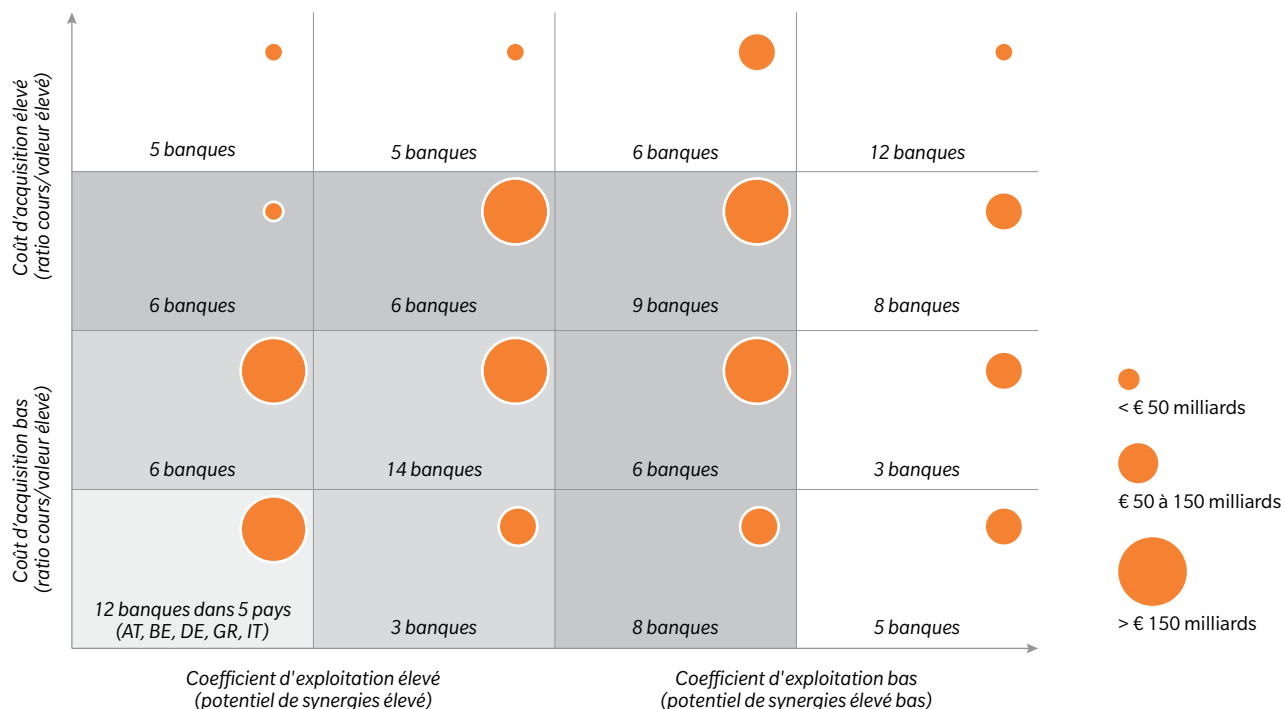
	Secteur	BNPP	CM	BPCE	CA	SG	BBVA	San	Intesa	UniC	DB	CB	ABN	Rabo	ING	Total
Particuliers	Banques de détail	3	1	0	0	3	3	4	2	6	2	0	0	1	0	25
	Banques en ligne	1	1	1	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	6
	Agrégateurs	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
Services financiers personnels	Leasing	3	1	0	0	5	0	2	0	1	0	0	0	0	0	12
	Assurance	6	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	10
	Gestion d'actifs, gestion de fortune	1	0	0	2	1	0	3	1	2	0	0	0	0	0	10
	Financement au consommateur	3	0	0	0	0	0	4	0	0	1	0	0	0	1	9
	Paiements	1	1	1	0	1	1	2	0	0	0	0	0	0	1	8
Services bancaires et d'investissement	Banque d'investissement	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3
	Securities Services	5	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	8
	Courtage	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
	Marché des capitaux	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Autres	Immobilier	0	0	0	2	0	1	6	1	2	1	0	0	0	0	13
	Blockchain	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	6
	Total	26	4	4	4	18	9	22	6	11	5	1	1	1	4	116
	<i>Dont domestique</i>	6	1	2	4	7	6	9	3	5	1	0	0	0	2	46
	<i>Dont intra-UE-19</i>	8	2	1	0	4	0	3	0	1	2	0	0	0	0	21

0 1 2 3 4 5 >6

Nombre d'acquisitions par banque et par secteur

Source : Merger Market, analyse Oliver Wyman

Illustration 25 : Opportunités d'acquisition dans l'UE



Source : analyse Oliver Wyman

Les banques françaises sont parmi les mieux placées pour être compétitives dans ce domaine. Elles disposent déjà d'une position de leader des dérivés structurés sur actions et des dérivés de taux de flux, avec plus de 15 % des parts de marché en EMEA. Cependant, il existe de nombreux autres domaines dans lesquels elles peuvent encore consolider leur positionnement (Illustration 23).

La mise en place par les banques françaises d'une stratégie euro-centrée sur les marchés de capitaux nécessite un positionnement sur des segments où elles ne sont que peu présentes (parts de marché limitées). Un non redéploiement de ces capacités renforcerait la domination des acteurs américains sur ce marché.

STRATÉGIE DE CROISSANCE EXTERNE SÉLECTIVE

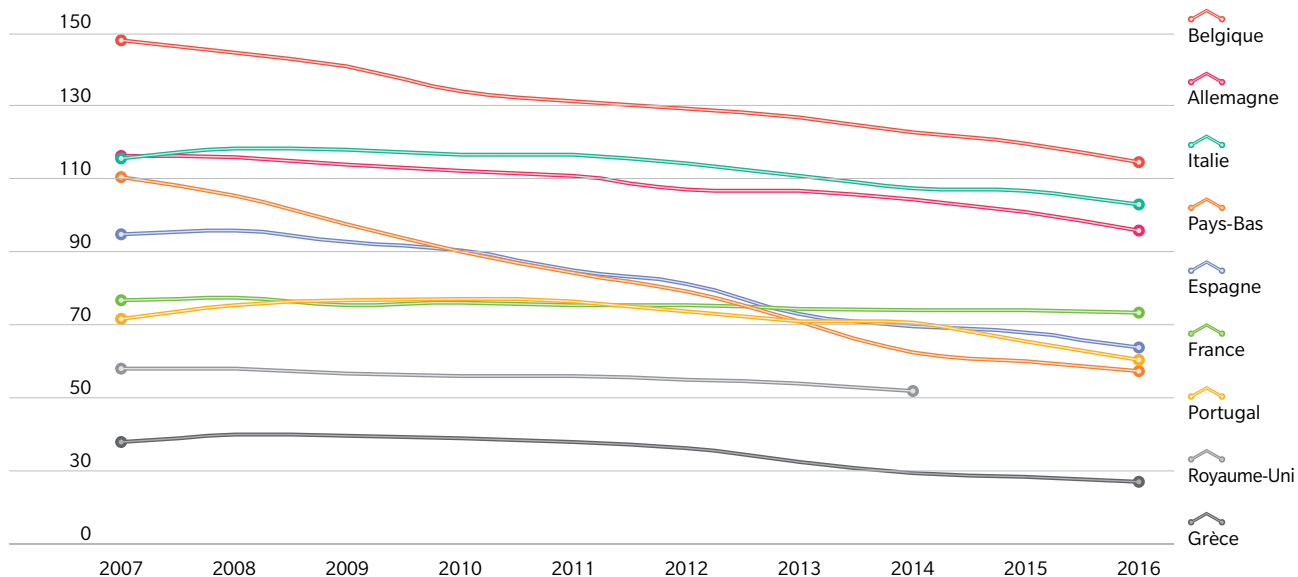
Du fait du contexte juridique et réglementaire actuel, de l'incertitude entourant l'évolution à venir du modèle de banque

de détail et de l'incertitude quant aux économies d'échelle possibles, une consolidation transfrontalière importante est peu probable. Néanmoins, nous voyons quatre situations où l'offre transfrontalière peut être riche de valeur :

- Expansion via des activités spécialisées, avec des avantages clairs en termes d'échelle et de distribution
- Expansion sur des marchés où un transfert de compétences significatif se ferait, généralement de l'acquéreur vers la cible
- Acquisitions sur des marchés suffisamment similaires pour que l'opération soit effective sur le marché (au sein du Benelux ou de la péninsule ibérique, par exemple)
- Acquisitions de banques à un niveau bien inférieur à leur valeur intrinsèque.

Nous nous attendons à ce que les acquisitions transfrontalières d'activités spécifiques se poursuivent, en particulier là où il est essentiel d'atteindre une taille significative. Les banques européennes sont susceptibles de poursuivre leurs stratégies de spécialisation, comme illustré par la cartographie des acquisitions bancaires (Illustration 24).

Illustration 26 : Nombre d'agences par 1 000 km²



La faiblesse des ratios cours/valeur des banques européennes pourrait également offrir des possibilités d'acquisitions transfrontalières (Illustration 25). Ces banques ne sont pas seulement bon marché. Une prise de contrôle montrerait la confiance accordée au positionnement réel de la banque cible, et avec une gestion améliorée ferait rapidement monter sa valeur de marché.

Comme indiqué dans la première partie, un coefficient d'exploitation faible est un avantage pour les banques qui cherchent à étendre leur activité au-delà des frontières. Avec 68 agences par 1 000 km², la densité du réseau d'agences des

banques françaises reste proche de la moyenne de la zone euro, et bien en-deçà de celle des marchés sur-bancarisés, comme l'Italie et l'Allemagne. Mais les banques françaises ne font pas des progrès aussi rapides qu'ailleurs : le nombre d'agences n'a diminué en France que de 5 % depuis 2007, contre 19 % dans la zone euro. Aux Pays-Bas, la densité du réseau est passée de 108 agences par 1 000 km² en 2007 à 51 fin 2016.

Les banques françaises devront aller plus loin en termes d'efficacité opérationnelle et de digitalisation, et pas seulement en banque de détail, afin d'améliorer leur position en cas de consolidation européenne.

L'EUROPÉANISATION MENÉE PAR LES LÉGISLATEURS

La mise en œuvre la plus efficace et la plus rapide de l'intégration bancaire européenne serait conduite par les législateurs européens. Leur priorité devrait être de supprimer les derniers obstacles réglementaires à l'expansion transfrontalière et de finaliser l'union bancaire. Quatre mesures importent particulièrement :

- **Établir un système européen commun d'assurance-dépôts ou de réassurance.** Cette condition préalable à la finalisation de l'Union bancaire non seulement favorisera la stabilité financière et la confiance des déposants dans les banques étrangères, mais aidera également à surmonter d'éventuelles objections gouvernementales à l'égard des prises de contrôle étrangères – à savoir le risque que les contribuables finissent par renflouer une banque étrangère grâce à la protection des déposants nationaux.
- **Revoir le calibrage des EISm.** La compensation des flux de la zone euro résultant du calcul des créances et des engagements transfrontaliers est une conséquence légitime de l'appartenance à une zone monétaire commune, du partage d'une autorité de surveillance et de l'application de régimes de résolution similaires. Ce rééquilibrage réduira les coûts en capital résultant des transactions transfrontalières.
- **Supprimer les exigences nationales en matière de capital et de liquidités.** Cela pourrait améliorer l'affectation d'un montant important de capitaux (€ 21 milliards pour les EISm de la zone euro) et de réserves de liquidités (€ 59 milliards pour les EISm de la zone euro) et soulager les établissements de la charge administrative résultant des diverses obligations de déclaration associées. L'octroi de dérogations transfrontalières pour les exigences de fonds propres (y compris MREL) et l'élargissement des dérogations transfrontalières pour les liquidités sont les prochaines étapes logiques. La condition préalable est de fournir aux pays hôtes l'assurance que les mécanismes de résolution seront efficaces (par exemple, la résolution du groupe contre la résolution des entités juridiques locales). Si les exigences nationales ne sont pas supprimées, les banques seront enclines à remplacer leurs filiales opérationnelles par des succursales, comme l'illustre l'exemple récent de Nordea.

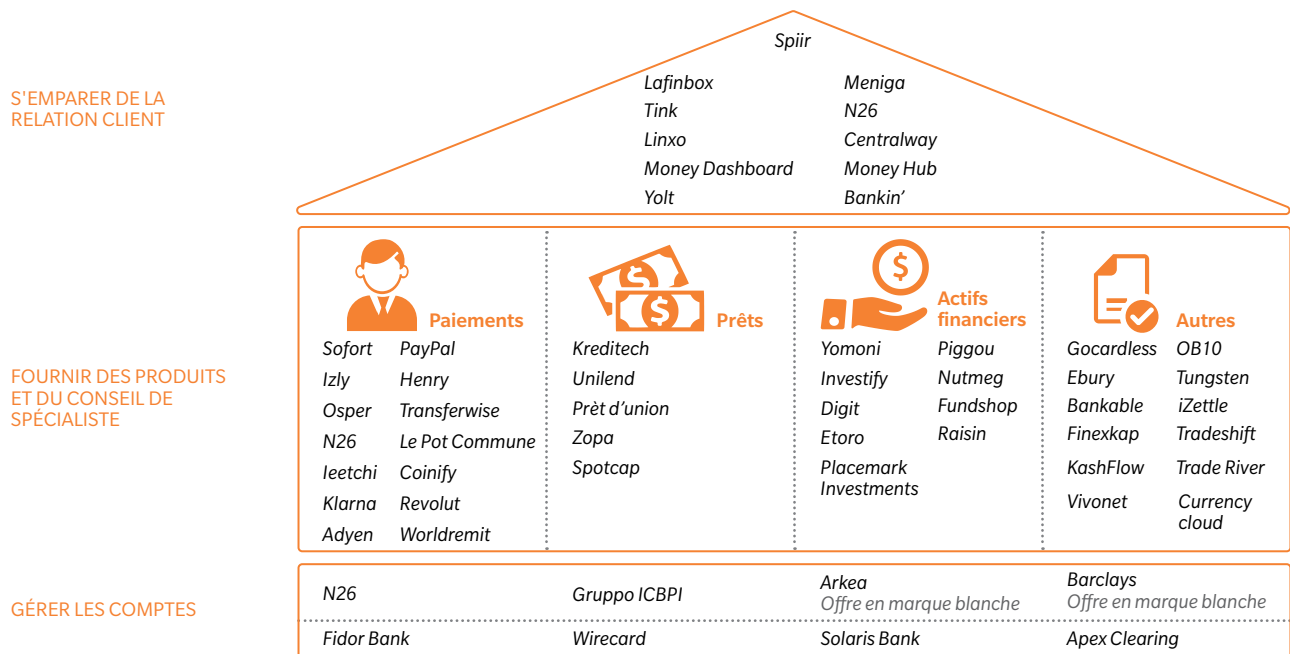
- **Encourager le financement direct.** Le financement des entreprises en Europe reste fortement tributaire du crédit bancaire, en particulier par rapport aux États-Unis, où les entreprises collectent le plus souvent des fonds directement sur les marchés des capitaux. Tant que cela reste vrai, les réglementations qui limitent l'effet de levier et la taille des banques constituent des contraintes pour le financement des activités en Europe. Les organismes de réglementation voudront peut-être maintenir ces contraintes dans l'intérêt de la stabilité systémique. Dans ce cas, ils devraient chercher à encourager les marchés de financement direct et de titrisation en Europe. Cela contribuerait à intégrer le financement des entreprises européennes, étant donné que ces titres peuvent facilement être échangés au-delà des frontières européennes s'ils sont soutenus par une infrastructure adéquate. L'union des marchés de capitaux peut constituer un pas dans cette direction.

Toutefois, comme indiqué dans le chapitre « Renforcer l'intégration bancaire européenne : un vent favorable », la réglementation bancaire n'est pas la seule à faire obstacle au regroupement transfrontalier. La variété des lois relatives à la faillite et à la protection des consommateurs, par exemple, peut également faire augmenter les coûts opérationnels dans plusieurs juridictions européennes. Les législateurs européens devraient s'efforcer de supprimer toutes ces onéreuses variantes législatives qui entravent les activités bancaires paneuropéennes.

Ils pourraient également saisir l'occasion offerte par Brexit pour relancer les discussions visant à faire de l'adhésion à la zone euro une condition préalable à l'adhésion à l'UE. La monnaie unique a joué un rôle important dans l'amélioration de l'intégration économique et financière de l'UE.

Enfin, l'élaboration d'une politique industrielle globale pour le secteur bancaire européen compléterait les initiatives menées par le marché. Cette politique devrait explicitement soutenir la création de grandes banques européennes transfrontalières et veiller à ce que ces banques soient sur un pied d'égalité avec leurs concurrentes américaines. Elle devrait également viser à renforcer l'expertise locale en Europe. Une répartition coordonnée des responsabilités créerait des synergies locales, favoriserait la spécialisation et éviterait la concurrence entre grands centres de la zone euro, notamment dans le cadre du Brexit.

Illustration 27 : Nouveaux acteurs des services financiers et non financiers, avec divers changements dans le segment financier



Source : analyse Oliver Wyman

L'INTERNATIONALISATION PORTÉE PAR LES NOUVEAUX ENTRANTS

Même sans grande réforme législative, le secteur bancaire risque fort de s'internationaliser en raison des innovations technologiques. Le digital transforme le secteur bancaire et brouille les frontières nationales. Les startups de technologie financière, ou fintechs, construisent des plateformes évolutives et peu coûteuses qui peuvent facilement s'exporter d'un pays à l'autre. Les modèles économiques de nombreux nouveaux entrants sont fondés sur la capture de la valeur transfrontalière des clients, chamboulant plus d'un segment de marché :

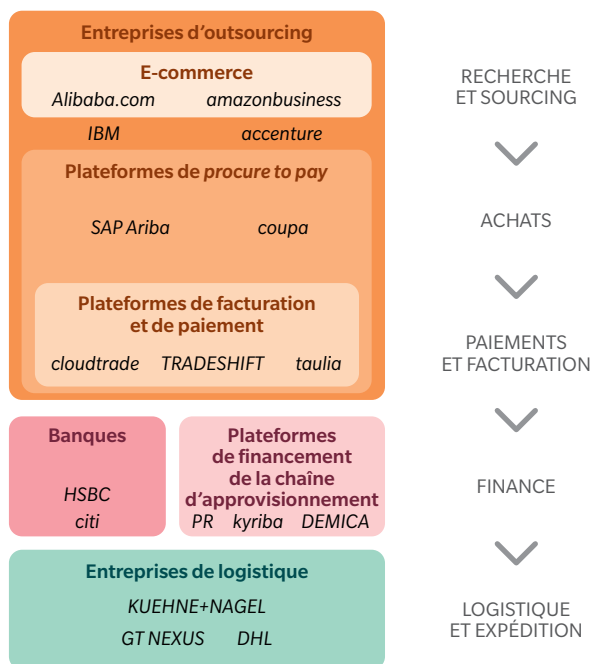
- **Des plateformes d'agrégateurs et des banques digitales** opèrent déjà au-delà des frontières (Illustration 27). Nous avons même assisté à une prolifération au cours des dernières années. Ces modèles peuvent aisément passer à la vitesse supérieure s'ils suscitent l'intérêt des acteurs GAFA.
- **En matière de produits bancaires spécifiques**, les banques ont conservé un avantage concurrentiel dans le domaine

des paiements en raison de l'étendue de leurs réseaux internationaux et de la conformité de leurs processus avec les normes de lutte contre le blanchiment d'argent (*anti-money-laundering*, ou AML) et de connaissance de l'identité de client (*know your customer*, ou KYC). Toutefois, de nouvelles technologies comme les registres distribués pourraient offrir des applications de paiement aux nouveaux arrivants. Nous assistons déjà à des bouleversements importants du côté des PME, où de nouveaux prestataires de services de paiement gagnent du terrain grâce à des offres faciles à utiliser.

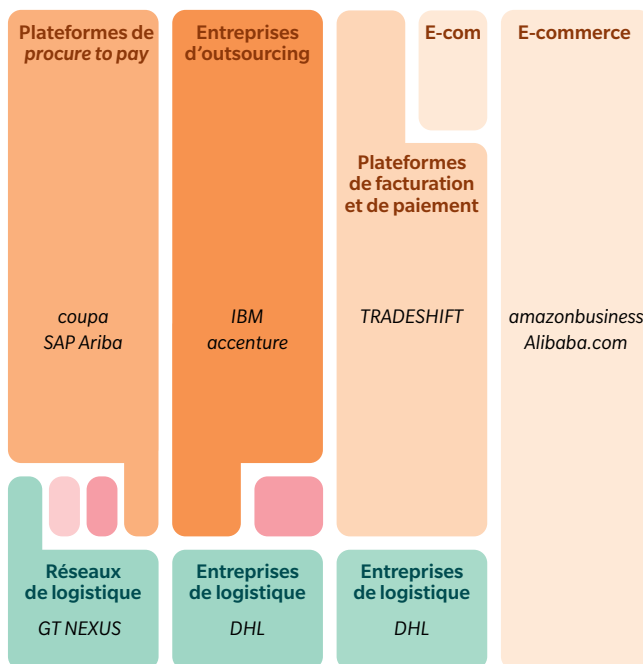
- **Les frontières s'estompent entre acteurs financiers et non financiers.** Les banques ont toujours mis en relation les acheteurs et les vendeurs lors de l'étape financière de la chaîne de valeur (paiement, lettres de crédit...). Mais elles ne sont pas les seules à connecter acheteurs et vendeurs, d'autres acteurs de la chaîne commerciale s'engouffrent dans cette voie tels que les sites de commerce en ligne, les plateformes d'approvisionnement et les entreprises de logistique.

Illustration 28 : New FS and non FS players, with various moves on the finance segment

MODÈLES ÉCONOMIQUES ACTUELS



NOUVEAUX ENTRANTS SUR LES SERVICES DE FINANCEMENT DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT



Source : analyse Oliver Wyman

CONCLUSION

Le meilleur moyen de promouvoir l'intégration des banques européennes serait de supprimer les barrières juridiques et réglementaires qui subsistent. Cette tâche, loin d'être simple, implique notamment d'harmoniser la législation en matière de faillites et de protection des consommateurs. Les législateurs européens ne devraient pas se dérober à cette tâche mais, même s'ils s'y engagent pleinement, il leur faudra de nombreuses années.

D'ici-là, il est probable que l'intégration avance davantage sous l'influence des technologies bancaires digitales et des modèles de distribution à architecture ouverte qui en découlent.

Des opportunités de fusions-acquisitions transfrontalières continueront de se présenter dans certains segments de l'offre bancaire traditionnelle. Les banques françaises sont idéalement positionnées pour s'engager dans ces deux voies d'expansion européenne. Elles ont également les moyens d'améliorer leur offre de services bancaires pour la BFI afin de concurrencer des banques américaines de plus en plus dominantes.

La banque paneuropéenne n'est peut-être pas pour bientôt. Encore lointaine à l'horizon, elle devrait cependant être un objectif, non seulement pour les législateurs européens, mais aussi pour les banques capables de jouer un jour ce rôle.

ANNEXE – LISTE DES ACRONYMES

ABE : Autorité bancaire européenne

AIFMD : *Alternative Investment Fund Managers Directive*, directive relative aux gérants de fonds dits alternatifs

AML : *Anti Money Laundering*, normes de lutte contre le blanchiment d'argent

AQR : *Asset Quality Review*, examen de la qualité des actifs

BL : Business Line

C/I : Cost/Income

CET1 : Common Equity Tier 1

CIB : Corporate Investment Banking

CRR : Capital Requirement Regulation

CRU : Conseil de résolution unique

DCM : Debt Capital Market

ACB : Adjusted Cost Base

ECM : Equity Capital Market

EMEA : Europe, Middle-East and Africa

EISm : Entités d'importance systémique mondiale

EZ : European Zone

FICC : Fixed Income Clearing Corporation

FSB : Financial Stability Board

FX : Foreign Exchange

GAFA : Google, Apple, Facebook, Amazon

HQLA : High Quality Liquid Asset

IB : Investment Banking

KYC : Know-your-Customer

LTV : Loan-To-Value

M&A : Mergers & Acquisitions

MREL : *Minimum requirement for own funds and eligible liabilities*, ratio d'exigence minimale de fonds propres et passifs exigibles

MSU : Mécanisme unique de surveillance

NPL : Non Performing Loan

O&D : Origin & Destination

OCDE : Organisation pour le développement et la coopération économique

P&L : Profit & Loss

PIB : Produit intérieur brut

PME : Petites et moyennes entreprises

PSD2 : *Second Payment Directive Service*, deuxième directive sur les services de paiement

RoE : Return on Equity

SREP : *Supervisory Review and Evaluation*, méthodologie commune pour le processus de surveillance prudentielle et d'évaluation

TRIM : *Targeted Review of Internal Models*, revue des modèles internes

UCITS : *Undertakings for Collective Investments in Transferable Securities*, directive relative aux OPCVM IV

À PROPOS D'OLIVER WYMAN

Oliver Wyman est un cabinet de conseil de direction générale mondial. Avec des bureaux dans plus de 50 villes à travers 30 pays, Oliver Wyman associe une connaissance approfondie des différents secteurs d'activité avec une expertise reconnue en matière de stratégie, d'opérations, de gestion du risque, et de transformation organisationnelle. Ses 4 500 professionnels aident leurs clients à optimiser leur activité, améliorer leurs opérations et leur profil de risques et accélérer leur performance organisationnelle afin de saisir les opportunités les plus attractives. Oliver Wyman est une filiale du groupe Marsh & McLennan Companies [NYSE: MMC].

Pour plus d'informations : www.oliverwyman.com. Suivez Oliver Wyman sur Twitter @OliverWyman.

AMÉRIQUE

+1 212 541 8100

EUROPE, MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE

+44 20 7333 8333

ASIE

+65 6510 9700

AUTEURS

Elie Farah

Partner

Elie.Farah@oliverwyman.com

+33 1 45 02 36 35

Philippe de Fontaine Vive

Senior Advisor

Philippe.DeFontaineVive@affiliate.oliverwyman.com

+33 1 45 02 33 75

www.oliverwyman.com

Copyright © 2017 Oliver Wyman

Tous droits réservés. Ce rapport ne saurait être reproduit ou communiqué, en tout ou partie, sans l'accord écrit d'Oliver Wyman et Oliver Wyman ne saurait être tenu pour responsable à quelque titre que ce soit pour les actes de tierces personnes en découlant.

Les informations et opinions contenues dans ce rapport ont été préparées par Oliver Wyman. Ce rapport ne saurait se substituer aux conseils individualisés de professionnels sur la manière dont une institution financière particulière devrait exécuter sa stratégie. Ce rapport n'est pas un conseil d'investissement et ne doit pas être utilisé pour les besoins d'un tel conseil d'investissement ou comme un substitut à la consultation de comptables professionnels ou de conseils fiscaux, juridiques ou financiers. Oliver Wyman a pris toutes les précautions pour utiliser des informations et analyses fiables, à jour et exhaustives, mais toutes ces informations sont fournies sans aucune garantie quelle qu'elle soit, expresse ou implicite. Oliver Wyman décline toute obligation de sa part de mettre à jour les informations ou conclusions contenues dans ce rapport. Oliver Wyman n'assume aucune responsabilité pour toute perte qui résulterait de toute action ou abstention décidée en conséquence des informations contenues dans ce rapport ou dans tous autres rapports ou sources d'information auxquels il fait référence, ou pour tout dommage direct, accessoire ou similaire même dans l'hypothèse où il aurait été mis en garde sur le risque d'occurrence de tels dommages. Ce rapport ne peut être vendu sans l'accord écrit d'Oliver Wyman.