

ÉTABLISSEMENTS FINANCIERS

Une recomposition du paysage à la hauteur du séisme

► Quatre ans après l'incroyable déstabilisation causée par les « subprimes », certains établissements financiers tremblent encore

► Les difficultés rencontrées par de nombreuses banques depuis 2007 ont fait le bonheur de leurs homologues moins fragilisées

Le 4 novembre dernier, Bloomberg, le fournisseur d'informations et de données financières, révélait que BNP Paribas, avec 2.237 milliards d'euros d'actifs, était devenue, au 30 juin dernier, notamment grâce au rachat de Fortis, la plus grande banque mondiale par la taille de son bilan. Devant les puissantes HSBC, Barclays, Bank of America ou ses concurrentes françaises, Crédit Agricole et Société Générale, respectivement aux septième et quinzième positions du classement (voir le tableau). Evidemment, « les comparaisons doivent être relativisées pour tenir compte d'une part de la faiblesse du dollar (1), qui réduit l'importance des établissements américains, et d'autre part des méthodes de comptabilisation européennes (IFRS) qui varient des normes comptables en vigueur outre-Atlantique (US Gaap), ces dernières minimisant la taille des produits dérivés dans les bilans », explique Christophe Nijdam, analyste secteur bancaire chez Alpha Value.

Mais le message reste intact : cette photographie, prise il y a six mois, montre que la crise financière a totalement recomposé le paysage bancaire. L'Agefi Actifs revient sur différents événements qui ont marqué ces trois dernières années dans le secteur.

L'occasion de faire des emplettes. Une acqui-

sition peut prendre plusieurs années avant de porter ses fruits et se révéler parfois douloureuse, socialement et financièrement. Mais les banques qui ont profité de la tourmente pour rafler leurs concurrentes ressortent pour l'heure, malgré tout, comme les gagnantes de la crise. BNP Paribas, ou encore Banco Santander, font figure de forteresses par rapport à leurs homologues sauvées par les gouvernements et aujourd'hui dans l'obligation de céder des actifs pour rembourser les aides octroyées par les Etats.

Ces locomotives ont-elles eu pour autant la main aussi heureuse qu'escompté ? Entre actifs surévalués, cadavres ici et là ou risques non mesurés, les acquisitions n'ont pas toujours des allures de coup de maître. D'autant que, note Olivier Arroua, fondateur du cabinet de conseil Selenis, « les raisons principales des fusions sont davantage de l'ordre de l'opportunisme commercial - consolider ou prendre position sur un marché - qu'orientées vers la création de richesse comme les opérations menées dans l'industrie où les acteurs achètent du savoir-faire ou des technologies nouvelles en vue d'obtenir un avantage compétitif. La rentabilité attendue de cette

logique d'économies d'échelle et de réduction de la concurrence reste souvent relativement faible au regard des coûts de restructuration ».

L'exemple de l'intégration de Fortis dans BNP Paribas. Six mois après être devenu l'actionnaire majoritaire de Fortis Bank Belgium et Luxembourg, BNP Paribas annonçait les prémices de son plan d'intégration : 900 millions d'euros de synergies annuelles sont

attendues à partir de 2012, dont 850 millions d'euros d'économies de coûts portant sur l'organisation, les systèmes d'information, les locaux, les achats et les ressources humaines, en contrepartie des coûts de restructuration estimés à 1,3 milliard d'euros sur la période 2009 à 2011. Pour l'heure, les résultats semblent au rendez-vous puisque, le 2 août dernier, la banque se déclarait, avec quelques 402 millions d'euros de synergies comptabilisées, en avance par rapport au plan initialement annoncé.

A suivre donc, mais qu'en est-il des conséquences sociales ? Un délégué syndical chez Fortis témoigne des difficultés d'intégration rencontrées par certains salariés : « Du côté

belge et luxembourgeois, on peut dire que la fusion se passe correctement d'un point de vue humain ; du côté français, c'est un peu plus compliqué. Il faut qu'un poste se libère pour que les collègues de Fortis trouvent une place. Il n'y a pas réellement de création de postes, BNP Paribas comptant sur le turnover des employés pour intégrer l'ensemble du personnel. Aujourd'hui, une soixantaine de collègues - sur les 1.378 salariés de Fortis Banque France -, fonctions supports pour la majorité d'entre eux, sont sans affectation. Toutefois, à l'échelle de l'opération, on ne peut pas dire que la fusion se soit mal passée, la très grande majorité ayant trouvé un emploi », explique-t-il, notant le chemin qu'il reste à parcourir au niveau de la direction générale et des ressources humaines.

« La transformation d'un réseau, la perte de la marque sont des éléments humainement difficiles à intégrer, observe Olivier Arroua. Le point positif, en revanche, c'est que BNP Paribas dispose d'une des composantes clés d'une fusion : une équipe informatique très performante. »

Des programmes de cession d'actifs. Plus généralement, il faut constater que beaucoup d'Etats ont agi vite et de concert pour préserver leur industrie financière de l'appétit d'acteurs étrangers ou non conventionnels. « Il n'y a pas eu d'intervention d'acteurs extérieurs aux services financiers, industriels, conglomerats, pour participer à ce mouvement de concentration », remarque Olivier Arroua.

Si la Commission européenne a autorisé de nombreux sauvetages et recapitalisations de la part des Etats, elle maintient ses yeux rivés sur les plans de restructuration. Depuis près de deux ans, l'heure est aux règlements

2007

Juillet : Bear Stearns annonce la faillite de deux hedge funds spécialisés dans les dérivés de crédit.

14 septembre : La Banque d'Angleterre octroie un prêt d'urgence garanti par l'Etat à la banque anglaise Northern Rock.

17 février : Le gouvernement britannique nationalise Northern Rock.

24 mars : Bear Stearns est repris par JPMorgan. La Fed prête 30 milliards de dollars au repreneur.

Juillet : Le Crédit Mutuel a racheté le réseau de banque de détail de Citigroup en Allemagne, devenu Targo Bank.

15 septembre : Lehman Brothers dépose son bilan. Les activités nord-américaines sont rachetées par Barclays. La banque japonaise Nomura rachète les opérations européennes et asiatiques de la banque d'affaires.

Bank of America annonce le rachat de Merrill Lynch.

16 septembre : Nationalisation de l'assureur AIG menacé de faillite. Apport d'une aide de 85 milliards de dollars en échange de 79,9 % de son capital.

18 septembre : La banque britannique Lloyds TSB rachète HBOS.

25 septembre : Les dépôts de Washington Mutual sont repris par JPMorgan.

29 septembre : Fortis est renfloué par les Etats belge, néerlandais et luxembourgeois. BNP Paribas en prend le contrôle en Belgique et au Luxembourg pour 14,5 milliards d'euros. La banque anglaise

2008

Bradford & Bingley est nationalisée puis passe dans le giron d'Abbey, propriété de la banque espagnole Santander depuis 2004.

30 septembre : Les Etats belge, français et luxembourgeois assurent le sauvetage de Dexia.

3 octobre : Wells Fargo reprend Wachovia.

10 octobre : Alliance & Leicester est rachetée par Santander.

13 octobre : Royal Bank of Scotland bénéficie d'une recapitalisation publique. L'Etat acquiert 70 % de l'établissement. Le Trésor britannique entre au capital de la nouvelle entité créée par le rachat de HBOS par Lloyds. Il détient à ce jour 41 % du nouvel ensemble.

16 octobre : Les autorités suisses annoncent un plan de sauvetage d'UBS, qui allie recapitalisation par l'Etat (à hauteur de 5 milliards de dollars) et création par la Banque nationale suisse d'une structure de défaisance des actifs toxiques.

Décembre : rachat de la gestion de Credit Suisse par Aberdeen AM, transaction finalisée en juillet 2009.

18 décembre : recapitalisation d'urgence de KBC Group par les autorités belges à hauteur de 3,5 milliards d'euros.

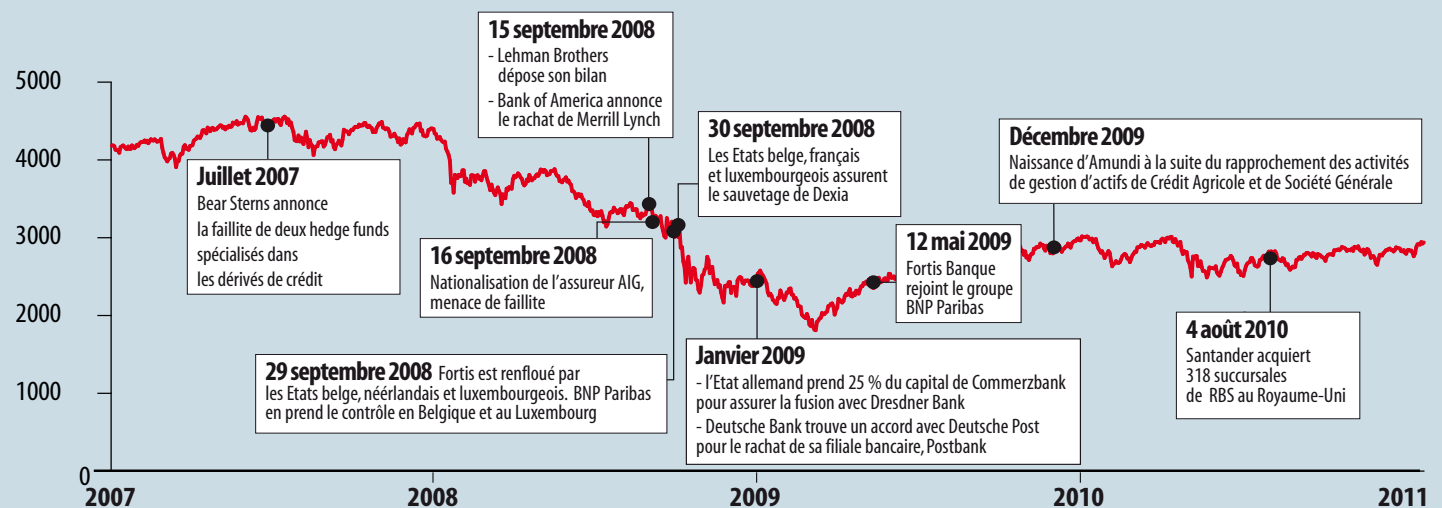
de comptes. La Commission a ainsi validé, en février dernier, l'engagement de Dexia de réduire de 35 % son bilan d'ici à 2014 par rapport au niveau de 2008, ou encore celui du groupe belge KBC qui a indiqué, en novembre 2009, qu'il céderait l'équivalent de 25 % de son bilan sur la période 2009-2013 pour se recentrer sur ses activités stratégiques. Il a notamment vendu, en mai 2010, sa filiale de banque privée KBL European Private Bankers à la société indienne Hinduja Group. Autre exemple : le géant néerlandais ING prévoyait, en novembre 2009, une série de mesures à mettre en place avant 2013, à commencer par la scission de ses activités de banque et d'assurances.

Pour rétablir le jeu de la concurrence et sanctionner les erreurs passées, la Commission a donc imposé aux banques qui ont commis des erreurs stratégiques ou managériales importantes un rétrécissement d'activités. « Toutefois, le contexte oligopolistique du marché conduit à ce que les acquéreurs soient eux-mêmes des acteurs financiers de taille..., ce qui ne réduit donc pas significativement le surplus de risque systémique généré par la dimension de l'établissement », explique Olivier Arroua.

Eu égard au classement des banques effectué par Bloomberg en novembre dernier (voir le tableau), « il est difficile désormais pour BNP Paribas, devenue au 30 juin dernier la plus grande banque mondiale par la taille de bilan, d'échapper au fait de rentrer dans la catégorie des établissements systémiques (Systematically Important Financial Institutions - Sifi) », ajoute Christophe Nijdam.

Mouvements en termes de capitalisations boursières. Si l'on se réfère à la capitalisation boursière, c'est une banque chinoise, Industrial and Commercial Bank of China (ICBC), qui a pris les devants au niveau mondial avec 176 milliards d'euros. Elle est suivie par HSBC. Absente du mouvement de consolidation, cette dernière n'en reste pas moins la plus importante au niveau européen avec une capitalisation boursière atteignant 149,5 milliards d'euros.

La vie des marchés rythmée par les restructurations du secteur bancaire



Capitalisation Boursière*: la Chine en tête avec Industrial and Commercial Bank of China

ICBC	176,732
HSBC	149,548
JP Morgan Chase	131,901
Wells Fargo	129,148
Bank Of China	103,745
Bank of America	115,551
Citigroup	111,966
Agricultural Bank Of China	98,435
Banco Santander	69,956
BNP Paribas	62,605
Barclays	44,685
Deutsche Bank	39,824
Société Générale	33,559
China Citic Bank Corporation	21,400
Crédit Agricole	25,001

* chiffres relevés au 17 janvier 2011 (en milliards d'euros)

Source : Bloomberg

BNP Paribas, première banque mondiale par la taille de son bilan

	Actifs au 30 juin 2010	Variation depuis juin 2007
BNP Paribas	2.237,034	34,47%
HSBC	1.976,336	12,46%
Barclays	1.938,203	37,03%
Royal Bank Of Scotland	1.932,161	56,44%
Bank of America	1.931,737	54,06%
Deutsche Bank	1.925,655	-0,65%
Crédit Agricole Group	1.900,600	N/A
Mitsubishi UFJ	1.891,838	6,26%
JPMorgan	1.645,836	38,13%
Citigroup	1.583,433	-12,75%
Mizuho Financial	1.426,751	-3,91%
Lloyds Banking Group	1.255,649	191,18%
Banco Santander	1.220,024	37,76%
Bank of China	1.167,140	66,03%
Société Générale	1.133,684	1,01%

En milliards d'euros

Source : Bloomberg

« HSBC n'a pas fait de croissance externe pendant la crise, mais l'établissement financier s'est offert en 2003 une société de crédit américaine chargée de prêts hypothécaires et de prêts à la consommation, appelée Household Finance. Cette acquisition malheureuse

lui a valu d'être une des premières banques à devoir admettre le problème des subprimes », explique Christophe Nijdam. Pour rappel, HSBC avait annoncé, début 2007, des provisions de 10,2 milliards de dollars au titre de l'exercice 2006 et la décision de

passer en revue les activités hypothécaires du groupe. ■

ANNE-LAURE DECLAYE

(1) Au 30 juin 2010 : 1 euro = 1,22 dollar ; au 20 janvier 2011, 1 euro = 1,3469 dollar.

2009

Janvier : L'Etat allemand prend 25 % du capital de **Commerzbank** pour assurer la fusion avec **Dresdner Bank**.

14 janvier : **Deutsche Bank** trouve un accord avec **Deutsche Post** pour le rachat de sa filiale bancaire, **PostBank**. **Deutsche Bank** détient actuellement 29,95 % de **Deutsche Postbank AG**.

19 janvier : **Lloyds TSB Group** est renommée **Lloyds Banking Group plc** à la suite de l'acquisition de **HBOS plc**.

21 janvier : Le gouvernement irlandais annonce la nationalisation d'**Anglo Irish Bank**. La banque sera recapitalisée quatre fois en mai 2009, mars, août et décembre 2010 pour un montant total de 29,3 milliards d'euros.

26 février : **Royal Bank of Scotland** annonce un plan de restructuration de grande envergure pour réduire la base de coûts de plus de 2,5 milliards de livres.

11 mars : Recapitalisation d'urgence de **Bank of Ireland** par les autorités irlandaises pour un montant de

3,5 milliards d'euros (en échange d'une prise de participation de 25 %).

12 mai : **Fortis Banque** rejoint le groupe **BNP Paribas**.

Mai : Recapitalisation d'urgence d'**Allied Irish Bank** par les autorités irlandaises pour un montant de 3,5 milliards d'euros.

Juin : **Natixis** cède 35 % de sa participation dans **Cacels** à **Crédit Agricole**.

18 novembre : L'établissement belge **KBC** s'engage à réduire fortement sa taille dans la banque d'affaires, à vendre sa filiale de banque privée et à réaliser une vague de cessions d'activités non essentielles en échange de l'aide publique dont il a bénéficié.

Décembre : Naissance d'**Amundi** à la suite du rapprochement des activités de gestion d'actifs de **Crédit Agricole** et de **Société Générale**.

14 décembre : La Commission européenne approuve la restructuration et le programme de garantie des actifs de **Royal Bank of Scotland (RBS)**.

2010

22 février : Cession de 16 % du capital de **Bank of Ireland** à l'Etat, qui obtient sa première participation directe dans la banque irlandaise, en plus des 25 % de participation indirecte qu'il détenait déjà.

21 mai : **KBC** a vendu, à la demande de la Commission européenne, sa filiale luxembourgeoise **KBL European Private Bankers** à l'indien **Hinduja Group** pour 1,35 milliard d'euros.

Juillet : La Commission européenne approuve le plan de restructuration de **Bank of Ireland**.

4 août : **Santander** acquiert 318 succursales de **RBS** au Royaume-Uni. L'acquisition d'actifs est approuvée par la Commission européenne le 15 octobre.

Septembre : **Allied Irish Bank** se sépare de sa participation de 70 % dans la banque polonaise **Bank Zachodni**, reprise à ce jour par la banque espagnole **Santander**.

22 octobre : **State Street Global Advisors** acquiert **Bank of Ireland Asset Management (BIAM)**, la filiale de gestion d'actifs de la banque irlandaise (dans la lignée de son plan de restructuration).

16 novembre : Après avoir constitué une plate-forme commune en Espagne en juin, **Crédit Mutuel CIC** entre au capital de la banque espagnole **Banco Popular** (5 %).

21 décembre : **Allied Irish Bank** bénéficie d'une nouvelle recapitalisation de 9,8 milliards d'euros, financée pour un tiers par le Fonds national irlandais de réserve pour les retraites.

Source : L'Agefi Actifs / Banque de France