

ENTRETIEN AVEC BRUNO DE MAULDE

PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL DU CRÉDIT DU NORD

*« A chaque groupe bancaire français
de développer ses techniques et ses séductions »*

R.E.F. : *Certaines banques françaises semblent craindre que le passage à la monnaie unique n'affecte leur taux de rentabilité du fait de la disparition des commissions sur opération de change. Cette appréhension vous semble-t-elle justifiée ?*

Bruno de Maulde : Il est toujours désagréable de perdre une source de revenue. Les fabricants de mèches pour les lampes à huile et de poulies pour la marine à voile avaient, eux aussi, de bonnes raisons de déplorer l'arrivée du gaz et de la vapeur. La situation des banques d'aujourd'hui est différente de celle de ces spécialistes d'autrefois, puisque les commissions de change ne représentent qu'une très petite fraction du total de leurs produits, et leur assèchement ne mettra aucunement leur existence en danger. Pouvoir, dans toute la Communauté, payer, recouvrer, transférer dans une monnaie unique représentera pour leur clientèle — entreprises et particuliers — un grand progrès en termes de sécurité et de commodité. Les banques vont s'efforcer de développer, dans un contexte de forte concurrence, toute une série de nouveaux services pour rendre ces règlements plus sûrs, plus rapides, et plus commodes encore ; certains de ces services réussiront à s'imposer, parce que répondant aux désirs et besoins de la clientèle. Ils apporteront aux banques qui les exploiteront des rémunérations, venant pour partie du moins de substituer aux commissions de change du passé.

— *De manière plus générale, quel peut être l'impact de la convergence des politiques économiques européennes et d'une monnaie unique sur les différentes activités bancaires ? Quels seront les futurs métiers du banquier ?*

— Quel impact ? Vis-à-vis des banques, deux innovations importantes : une harmonisation des conditions de concurrence, un fort développement de la concurrence elle-même.

Harmonisation des conditions de concurrence, du fait de l'unicité des taux

d'intérêt sur le marché unique de l'écu, et de l'unicité des contraintes monétaires s'imposant aux banques : la BNP, la Deutsche Bank, et la Natwest emprunteront et prêteront de l'écu à trois mois dans les mêmes conditions ; elles subiront le même taux de réserves obligatoires sur leurs dépôts à vue.

Développement de la concurrence elle-même, puisque la clientèle comparera directement, sans conversion de change, les conditions créditrices et débitrices de l'ensemble des banques. Les marges excessives, les rentes de situation injustifiées seront beaucoup plus menacées qu'elles le sont aujourd'hui.

Comment les banques vont-elles adapter leurs stratégies à ce nouveau contexte ? De manières sans doute assez diverses, selon les ambitions, les tempéraments, les moyens financiers de chaque groupe. Je ne puis vous donner qu'un sentiment personnel, celui du responsable d'une banque généraliste de taille moyenne : ce sentiment est celui d'une inquiétude modérée.

Inquiétude, parce que nous assisterons sans doute à de grandes offensives de conquête de parts de marchés, à des conditions non rentables, de la part de tel ou tel éléphant s'efforçant, dans des régions ou secteurs-cibles, de faire place nette de ses concurrents.

Mais inquiétude modérée, parce que je pense qu'en termes de productivité, de technologie, de qualité de service, les banques généralistes françaises sont suffisamment bien situées pour demeurer convaincantes vis-à-vis de leurs clients. Le coût d'entrée dans la profession (réseau, informatique, fonds de commerce) est par ailleurs, à juste titre, élevé.

Je pense aujourd'hui qu'à la condition de faire progresser encore ses propres atouts — de compétence, d'innovation et de qualité — et de se doter des moyens de rendre efficacement à ses clients un excellent service de correspondent banking dans l'ensemble de la Communauté, une banque hexagonale peut bénéficier de non pâtir, de la concurrence plus forte de demain.

Vous me pardonnerez d'ajouter un post-scriptum : il me paraît aller de soi que l'harmonisation européenne des conditions de concurrence, qui va dans le sens du progrès, doit nécessairement entraîner la même harmonisation au niveau national ; et que Bruxelles veillera à ce que, pour la France, les distorsions actuelles (livret A, dépôts des notaires) ou potentielles (activités bancaires d'une administration publique) soient éliminées à bonne date, parallèlement aux archaïsmes analogues qui existent dans les autres pays.

— *Les établissements bancaires français entretiennent des liens étroits avec leur Banque Centrale (contrôle prudentiel, réglementation, contrôle monétaire, etc.). Avec la création de la Banque Centrale Européenne, comment*

envisagez-vous les futures relations de votre établissement avec l'une ou l'autre ?

— C'est plutôt au Gouverneur de la Banque de France qu'il faudrait poser la question. Je comprends pour ma part, que les mesures de politique monétaire générale seront définies au niveau de la Banque Centrale Européenne, et que les Banques Centrales Nationales veilleront, chacune dans un ressort, à la mise en œuvre de ces mesures, au refinancement et au contrôle des banques ayant leur siège dans ce ressort.

Il me paraîtrait très désirable que, dans ce domaine, le principe de subsidiarité soit largement appliqué, et que la Banque Centrale Nationale conserve une position forte vis-à-vis de sa Place. Au-delà des règles et des textes, le Gouverneur de la Banque de France est chez nous, de longue tradition, une autorité morale nécessaire pour trancher des questions de déontologie, arbitrer des conflits, définir des solutions aux difficultés qui apparaissent avant qu'elles ne se transforment en crises. Un tel rôle ne peut être joué à distance.

— L'Europe unifiée contribuera-t-elle à renforcer le poids des usagers des services bancaires dont on peut penser qu'ils seront à la fois mieux avertis et plus exigeants ? Quelles réflexions vous inspire cette perspective ?

— Il paraîtrait en effet assez naturel que, parallèlement au rapprochement des conditions de concurrence entre les banques des divers pays, les associations et groupements de consommateurs de services bancaires se rapprochent davantage les uns des autres. Mon optimisme me fait penser que cela pourra être l'occasion pour eux d'approfondir des comparaisons bien étayées, d'identifier non seulement les déficiences et les abus, mais aussi les réussites et les progrès. Le dialogue entre les banques et leurs usagers s'est considérablement amélioré, en France, au cours des deux ou trois dernières années ; l'élargissement de ce dialogue pourrait l'améliorer encore.

307

— La libre circulation des capitaux dans le cadre du marché unique a pu faire croire à des risques de délocalisation de l'épargne ? La monnaie unique peut-elle relancer ce risque ? Dès lors quelle pourrait être la stratégie des groupes bancaires français ? Quelles sont leurs forces ?

— Nous avons, en France, beaucoup de difficultés à créer de l'épargne. Mais nous avons de grandes capacités pour la gérer, comme en témoigne notre rang de champions européens de la gestion collective. Sous la réserve que nos fiscalistes ne rendent pas la chose impossible, je crois qu'il existe en effet d'assez bonnes chances d'une délocalisation, vers la France, de la gestion d'autres épargnes, libellés en écus. A chaque groupe bancaire français de développer ses techniques et ses séductions, selon son propre génie.

— *Il semble que certains groupes bancaires japonais et américains aient hésité jusqu'à maintenant à s'implanter massivement en Europe du fait de la trop grande multiplicité des monnaies. Avec la monnaie unique, une présence accrue de ces groupes est-elle à prévoir ?*

— En fait, tous les grands groupes bancaires américains et japonais sont d'ores et déjà implantés en Europe. Ce à quoi nous avons assisté ces derniers temps, est plutôt un reflux ; reflux dû le plus souvent aux politiques de recentrage des maisons-mères, confrontées à des difficultés domestiques, et jugeant insuffisante la rentabilité de leurs implantations européennes. Ce qu'apportera de nouveau l'Europe de demain, c'est la liberté de prestations de services, permettant à un établissement de vendre dans tous les pays de la Communauté à partir d'un siège dans un seul de ces pays. Ceci est de nature à modifier les calculs antérieurs de rentabilité ; et il serait très souhaitable que Paris place financière s'efforce d'être plus attractive encore, pour ces nouveaux sièges paneuropéens, que Londres ou Francfort. Il y auraide ces pays. Ceci est de nature à modifier les calculs antérieurs de rentabilité ; et il serait très souhaitable que Paris place financière s'efforce d'être plus attractive encore, pour ces nouveaux sièges paneuropéens, que Londres ou Francfort. Il y aurait là matière à une réflexion et une action de notre Place.