

Axe thématique
Intermédiation et systèmes financiers
du Groupement de Recherches du CNRS
Economie monétaire et financière

Université de Lille III

mercredi 23 octobre 2002

Microéconomie bancaire : approches industrielles de la banque

Proposition de communication

**La rentabilité des banques britanniques en question :
Approche théorique et stratégique**

Christine LAGOUTTE*

Résumé

Les grandes banques de dépôts britanniques se distinguent, parmi l'ensemble des banques à l'échelle mondiale, par leurs niveaux très élevés de rentabilité. Le recours à une nouvelle interprétation théorique de l'intermédiation financière qui prend en compte, outre la dimension informationnelle des banques, les avantages compétitifs spécifiques qu'elles détiennent en termes de gestion du risque et de réputation, permet d'éclairer les choix stratégiques retenus. Dans les différents cas, l'activité bancaire de détail occupe une place prédominante. Le choix opéré en faveur d'activités connexes, tels la bancassurance, le crédit immobilier et la gestion de portefeuille, permet de tirer parti de synergies, à l'origine d'une rentabilité accrue. L'analyse stratégique des quatre plus grandes banques tend à préciser les différentes logiques respectives (vocation globale, resserrement sur le marché domestique et européen, segmentation internationale) et d'éclairer les positions concurrentielles respectives sur le marché bancaire.

* Maître de conférences en sciences économiques, CERE -Université de Tours & MODEM (Université de Paris-X), c.lagoutte@droit.univ-tours.fr

A l'heure où la *valeur actionnariale* constitue l'indicateur privilégié permettant de mesurer la performance des firmes, la question de la rentabilité des banques présente un intérêt renouvelé. Les taux de rentabilité record obtenus, au cours des années récentes, par les banques britanniques génèrent des interrogations relatives en particulier aux différents modes de stratégies qu'elles ont adoptées. Le recours à une nouvelle interprétation théorique de l'intermédiation financière permet de resituer le rôle des banques par rapport à celui des autres institutions financières non bancaires, eu égard à l'évolution des systèmes financiers qui s'inscrivent dans un environnement économique à la fois déréglementé et globalisé. L'impact croissant des marchés financiers dans le mode de financement des agents non financiers tend à redessiner la place des intermédiaires financiers et plus particulièrement des banques, qui développent conjointement aux activités traditionnelles, de nouvelles formes d'intermédiation associées au processus de titrisation. L'éclairage apporté sur la *raison d'être* des banques dans ce nouveau contexte permet de mieux comprendre leur spécificité fonctionnelle et de dégager leurs avantages compétitifs. De cette analyse émergent certains fondements des choix effectués par les banques en matière stratégique. L'illustration britannique retenue présente d'autant plus d'intérêt que le système financier anglais a bénéficié d'une déréglementation précoce par rapport aux autres systèmes européens, et que les banques britanniques semblent avoir opéré des reconversions géographiques à fois plus rentables et plus significatives que les autres banques européennes.

La première partie de notre article est consacrée à l'approche théorique de l'intermédiation financière en prenant en compte notamment la dimension informationnelle des intermédiaires financiers largement développée par les économistes dans les années quatre-vingt, puis celle plus récente (Allen et Santomero, 1999) relative à leur capacité de gestionnaires du risque. Cette revue des travaux théoriques permet de préciser la place des banques par rapport aux autres intermédiaires financiers (fonds de pension, compagnies d'assurance) et leur implication dans les circuits de financement, en nous appuyant sur l'exemple britannique. Le développement d'activités connexes telles que la bancassurance, la gestion de portefeuille ou le crédit immobilier, basé sur la mise en œuvre d'économies de gamme, semble permettre aux banques britanniques d'exploiter leurs atouts et de dégager des taux de rentabilité, exprimés en terme de R.O.E. (*Return On Equity*) ou de R.O.A. (*Return On Assets*), particulièrement élevés (deuxième partie). Une analyse plus fine des choix stratégiques effectués par les *quatre grandes* fait l'objet de notre troisième partie. Elle permet notamment d'éclairer la diversité des réponses possibles relatives au problème de la maximisation de la rentabilité dans un contexte concurrentiel croissant. Les choix retenus par l'une ou l'autre des plus prestigieuses banques anglaises semblent s'inscrire dans des logiques spécifiques guidées par les avantages respectifs détenus en termes de savoir-faire, de compétences et de réputation.

Rôle des banques et nouveau contexte d'intermédiation financière

Renouvellement de l'interprétation théorique de l'intermédiation financière

Depuis les travaux précurseurs de Gurley J. et Shaw E. (1960) qui mettent l'accent sur le rôle des intermédiaires financiers dans le processus d'allocation de l'épargne à l'investissement, la théorie de l'intermédiation financière s'est enrichie en prenant en compte la dimension informationnelle des banques, puis en intégrant de façon plus spécifique leur capacité de gestion du risque [Allen F. A. et Santomero A. M. (1998, 1999)].

La dimension informationnelle de l'activité bancaire

Cette nouvelle théorie met l'accent sur l'avantage informationnel des intermédiaires financiers, et plus particulièrement des banques, par rapport aux autres prêteurs sur le marché lors d'une opération de financement. Compte tenu d'un contexte d'asymétrie d'information et d'aléa moral des agents économiques, les banques non seulement produisent de l'information à moindre coût, mais encore la crédibilisent grâce à la valeur du signal conféré au marché [Leland H. E. et Pyle D. H., (1977)]. Dès lors les bons emprunteurs peuvent bénéficier de conditions de financement plus avantageuses et les banques tirent parti d'une meilleure allocation de portefeuille. Cette approche est complétée par les travaux de Campbell T. S. et Kracaw A.W. (1980) et de Boyd J. H. et Prescott E.C. (1986) qui insistent sur le rôle des intermédiaires non seulement en termes de producteurs d'informations, mais aussi en termes d'évaluateurs, de fournisseurs de liquidité et de services de transactions. Les résultats apportés par Diamond D.W. (1984), dans le cadre d'une analyse ex-post, concernant le rôle de contrôleur délégué de la banque attribué par les prêteurs, sont indissociables non seulement de la capacité de cette dernière à réaliser des économies de coûts d'information, mais aussi des économies de coût de délégation en raison de la structure très diversifiée de son portefeuille. La relation qui relie la banque à la fois aux prêteurs et aux emprunteurs contient des gages de sa solvabilité lui permettant d'assurer conjointement, et de façon optimale, la fonction de production de liquidité. Le contrat de dépôt, grâce à l'assurance de liquidité qu'il octroie aux prêteurs, permet à la banque de financer des actifs illiquides avec des engagements liquides [Diamond D.W. et Dybvig P. H. (1983)].

Le rôle de gestionnaires du risque des intermédiaires financiers

Des travaux théoriques plus récents [Allen F. A. et Santomero A. M. (1999) ; Labye A. et Renversez F. (2001)] remettent en question cette approche de l'intermédiation, supposée inadéquate dans un contexte d'intervention massive des banques sur les marchés financiers et de diminution des asymétries d'information entre agents prêteurs et emprunteurs, liée à l'introduction des NTIC. Dès lors, à une analyse en termes de coûts de transaction se substitue celle en termes de coûts de participation. Les agents non financiers ont tendance à déléguer aux intermédiaires financiers la gestion du risque compte tenu de leur capacité à utiliser des produits financiers de plus en plus sophistiqués. Dès lors, de par leur taille et de par leur connaissance des marchés de produits dérivés, les intermédiaires financiers participent de façon optimale à une meilleure répartition du risque au sein de l'ensemble du système financier.

L'évolution de l'interprétation théorique de l'intermédiation financière est indissociable des transformations qui ont affecté nos systèmes financiers au cours des vingt dernières années, et plus particulièrement, du rôle croissant des marchés dans le processus d'allocation des ressources aux besoins. Pourtant, comme en témoignent les travaux de Schmidt R. H., Hackethal A. et Tyrell M. (1999), les taux d'intermédiation financière n'ont pas fléchi de façon significative dans la plupart des pays européens, et en particulier en Grande-Bretagne, où ils ont tendance à progresser au cours de la période récente. Dès lors, il paraît intéressant de s'interroger sur ce rôle « apparemment nouveau » des intermédiaires financiers.

Le processus d'imbrication entre banques et marchés qui tend à se développer se situe au cœur même de la dynamique des innovations financières. Aussi les caractéristiques même de ces nouveaux produits permettent-ils d'éclairer les fonctions remplies par les intermédiaires financiers et, en ce sens, l'analyse des innovations contribue à mieux saisir le fondement de l'interprétation théorique de l'intermédiation financière.

Redistribution de l'intermédiation entre banques et non banques

L'évolution des systèmes financiers associée à la déréglementation et à la globalisation financière a accéléré le rôle des intermédiaires financiers non bancaires dans le processus d'allocation de l'épargne à l'investissement. Ces derniers occupent désormais une place prioritaire devant les banques dans la collecte de l'épargne des ménages : 69% de l'épargne intermédiée est le fait de ces institutions en 1999 [Boutillier M. et *alii* (2001-b)]. Force est de constater que les investisseurs institutionnels (fonds de pension, fonds mutuels et sociétés d'assurance) interviennent désormais en premier plan dans la dynamique des marchés financiers et possèdent des participations importantes dans le capital des entreprises [Jeffers E. et Plihon D. (2001)]. Le Royaume-Uni à cet égard, porteur d'une culture boursière très développée, détient une position spécifique par rapport aux autres pays européens, en raison du rôle précoce des fonds de pension dans le financement des retraites par capitalisation, et de l'impact des compagnies d'assurances en matière de gestion de titres. La modification de la répartition des activités entre banques et non banques a induit une réorganisation du système bancaire qui s'est traduite par une approche stratégique plus sélective des banques de détail, assortie d'un processus de fusions-acquisitions, par une démutualisation progressive des sociétés immobilières (*Alliance & Leicester, Halifax, Woolwich, Bristol & West, et Northern & Rock*) et par le rachat de plusieurs banques d'affaires (*Barings* par ING, *Warburg* par la SBS, *Kleinwort Benson* par la *Dresdner Bank*, *Shroeders* par *Salomon Smith Barney*) par des établissements étrangers [Lagoutte C. (2001)].

Dans ce nouveau contexte d'intermédiation les banques se spécialisent dans les opérations de prêts laissant aux institutions financières non bancaires la fonction de collecteurs d'épargne en provenance des agents non financiers. Ce sont du moins les éléments de conclusion obtenus par R.H. Schmit, A. Hackethal et M. Tyrell (1999) à partir d'une analyse empirique effectuée sur la France l'Allemagne et le Royaume-Uni. Par ailleurs l'hypothèse d'une tendance générale à la désintermédiation s'avère non vérifiée. Les ratios d'intermédiation sont orientés à la hausse, depuis au moins le milieu de la décennie quatre-vingt, et cette tendance se confirme sur la période récente (77% en 1999). En ce sens le Royaume-Uni se démarque des autres pays européens (Allemagne, Italie, France, Pays-Bas) où les taux d'intermédiation tendent à baisser depuis le début de la décennie quatre-vingt-dix.

Tableau 1
Taux d'intermédiation financière

	1980	1987*	1987**	1990	1994	1999
TIF des Agents non financiers (au sens large)***	66.2	65.4	70.3	73.4	73.6	77
Dont IFM	40.2	32.3	41.3	45.8	39.3	36.8
IFNM	2.3	3.6	5.2	6.6	7.5	8.5
Assurances et fonds de pension	23.7	29.5	23.8	21	26.8	31.7

* Ancienne base, ** Nouvelle base SEC 95.

*** Ce chiffre exprime le Taux d'Intermédiation Financière (TIF) des agents non financiers au sens large. Il est calculé à parti des encours des actifs et passifs financiers. Il exprime le rapport des crédits de court et long terme accordés par les I.F. aux A.N.F des titres de dette et actions émis par les A.N.F et acquis par les I.F à la somme des financements externes des A.N.F. Cet indicateur est tiré des TOF de la comptabilité nationale britannique.

Source : C.S.O. *varii années*, O.C.D.E., *financial statistics, varii années*.

Cet accroissement de l'implication des intermédiaires financiers dans les circuits de financement est incontestablement le résultat d'une plus grande participation des assurances et des fonds de pension. Néanmoins les intermédiaires financiers monétaires, donc les banques, restent toujours très présentes dans le processus de financement. Elles tendent à allier les formes traditionnelles d'intermédiation, liées à la collecte des dépôts et à l'octroi de crédit, aux nouvelles formes se traduisant par une imbrication entre banques et marchés.

La spécificité de l'activité bancaire

Depuis la vague de libéralisation du milieu des années quatre-vingt¹ on assiste, en effet, à un processus de mobiliérisation des bilans et au développement du hors-bilan . Ces opérations, constituées en grande partie par des engagements sur instruments financiers à terme (92% du hors-bilan total en 1999) représentent pour les banques britanniques plus de trois fois la taille du bilan en 1999² [Lagoutte C. (2001)].

Tableau 2
Volume des opérations hors-bilan des plus grandes banques de dépôts britanniques
(m £)

Années	1996	1997	1998	1999
Engagements éventuels	54 292	58 898	59 479	69 490
Engagements	305 106	498 394	304 406	361 943
Engagements sur instruments financiers à terme (A)	5 696 806	5 418 890	5 626 271	5 285 450
Opérations sur instruments cours de change	1 351 660	2 297 985	1 808 820	1 579 228
Opérations sur instruments de taux d'intérêt	4 240 054	3 060 260	3 730 076	3 642 557
Opérations sur produits dérivés, actions, marchandises	105 092	60 645	87 375	107 665
Taille du bilan	1 178 608	1 354 367	1 411 012	1 068 192
Tot A / Tot bilan	4.8	4.0	4.0	3.3

Source : Rapports annuels des comptes 1996/1999.

Les banques participent à un processus de gestion des risques grâce à leur sélection d'actifs financiers et à leur intervention sur les marchés de produits dérivés ce qui n'exclut par pour autant la mise en œuvre de leurs avantages compétitifs informationnels. Ainsi le développement des marchés à terme et d'options est corrélatif d'une intervention croissante des intermédiaires financiers de plus en plus impliqués dans la gestion du risque à moindre coût. En effet de par leur taille, les banques peuvent opérer une diversification des placements et bénéficier de réduction de coûts, notamment de participation, lorsqu'elles interviennent sur ces marchés [Allen F. A. et Santomero A. M. (1998)]. En ce sens elles détiennent, par rapport aux épargnants, des avantages compétitifs indéniables si bien que les marchés dérivés deviennent plutôt des marchés d'intermédiaires [Labye A. et Renversez F. (2001)].

Cette implication des intermédiaires financiers au niveau de la maîtrise et de la gestion du risque n'est pas nouvelle, mais tend à s'accroître, du fait de la logique de rentabilité qui est sous-jacente. En effet les intermédiaires financiers sont de plus en plus animés par la recherche du profit en raison des impératifs liés à la satisfaction des actionnaires en quête de rendements toujours plus élevés. Dès lors la maximisation du R.O.E. devient un mobile contribuant à expliquer les comportements des intermédiaires financiers. La croissance des nouveaux produits financiers assortis de caractéristiques variées constitue, d'une certaine façon, une réponse donnée aux attentes des intermédiaires financiers qui cherchent à

diversifier les actifs et à minimiser les risques pour satisfaire la clientèle et limiter les coûts. Cette prolifération de nouveaux produits s'est accompagnée d'innovations d'ordre institutionnel, se traduisant par des aménagement de places financières, et l'introduction de nouvelles modalités de fonctionnement [Merton R.C. (1995)]. Pourtant le rôle des intermédiaires financiers ne semble pas pour autant réduit à cette activité de partage et de gestion du risque qui s'inscrit au niveau des marchés.

La capacité informationnelle dont ils sont porteurs paraît aussi très importante dans ce contexte de marchandisation. Ainsi lors de l'utilisation de produits financiers sophistiqués, les banques interviennent pour exercer des fonctions de garantie auprès des prêteurs ou des emprunteurs. C'est le cas par exemple de certains produits, à mi-chemin entre la banque et le marché, tels les Nifs (*Notes Issuance facilities*), les Rufs (*Revolving Underwriting Facilities*) et les Moffs (*Multi Options Financing Facilities*), où les banques s'engagent à fournir des fonds à l'emprunteur à moyen terme, à un taux convenu relevant du court terme, si ce dernier ne réussit pas à lever les fonds sur le marché. Avec certaines variantes, elles garantissent également l'émission par certaines grandes entreprises de billets de trésorerie (*eurocommercial paper*), sur les marchés nationaux ou sur les euromarchés. Ainsi, si les agences de notation contribuent effectivement à l'évaluation de l'emprunteur, les banques interviennent néanmoins en complétant souvent le dispositif par l'ouverture de crédit potentiel (*ligne stand-by*). Dans d'autres cas, les engagements de la part de la banque peuvent être soumis à condition. Thakor A. V. (1996) montre ainsi que lors d'opérations de *loan commitments*, la banque qui s'est engagée à long terme a la possibilité de refuser le financement au moment voulu, si les conditions financières de l'emprunteur ne sont pas satisfaisantes. Dès lors, par l'effet d'annonce du signal porteur d'information, la banque engage sa crédibilité et sa réputation [Boot A., Greenbaum S. et Thakor A. (1993)] et affirme les avantages qu'elle détient par rapport à d'autres intermédiaires financiers non bancaires et par rapport au marché. Les banques démontrent ainsi leur capacité à évaluer et à annoncer au marché la plus ou moins grande fiabilité des emprunteurs.

Cet aspect relatif à la réputation des intermédiaires financiers, et plus particulièrement des banques, constitue un point important de leur identité. La fonction de crédibilité qu'elles développent lorsqu'elles adjoignent une signature garantissant un emprunteur ou lorsqu'elles consentent des lignes de crédit, permet de transférer un signal au marché et de contribuer à la baisse des coûts de la dette, favorisant le transfert de fonds entre agents. Elles permettent aussi de produire de la liquidité, dans le cas où les marchés ne peuvent pas répondre à la demande [Rajan R. (1998)], et de prévenir de la sorte des crises de liquidité. On assiste ainsi à une complémentarité des fonctions bancaires : la gestion du risque n'est pas indépendante de la production d'information et de liquidité. L'exercice de ces fonctions qui implique la connaissance spécifique des clients [Diamond D. W. et Rajan R. (1998)] et des marchés ne peut toutefois être assuré sans les qualités de crédibilité dont bénéficie l'institution.

Par la mise en œuvre de leurs avantages compétitifs, à la fois en termes fonctionnels et institutionnels, les banques développent des activités de titrisation qui constituent un pôle important des opérations générant une forte rentabilité. Dans ce contexte de concurrence extrême, les banques affirment leur spécificité par rapport aux autres intermédiaires en produisant conjointement de l'information, de la liquidité et des services de gestion du risque. La fourniture apparemment banale de ces services, ne doit pas masquer la qualité dont ils sont porteurs, eu égard aux relations privilégiées que les banques entretiennent avec leurs clients, et à la réputation dont elles bénéficient en tant qu'institution. C'est dans ce sens que les banques se démarquent des autres intermédiaires financiers.

Capacité adaptative et performance des banques britanniques

L'éclairage apporté sur les banques vis-à-vis des autres intermédiaires financiers permet d'expliquer les choix effectués en matière d'orientation stratégique. En particulier, le développement d'activités telles que la bancassurance, la gestion de portefeuille et le crédit immobilier semblent constituer un axe particulièrement porteur permettant aux banques britanniques de dégager des résultats financiers très satisfaisants.

L'identité bancaire mise au service de nouvelles activités

La fourniture de services qui s'inscrivent dans le cadre d'activités connexes telles la bancassurance, la gestion de portefeuille et le crédit immobilier implique la mise en œuvre de compétences spécifiques et de ressources internes concentrées au sein des banques. La priorité est accordée à l'association d'activités qui détiennent un fil conducteur commun, à savoir par exemple la fourniture de services financiers étroitement liés. En s'orientant vers ces métiers ciblés, les banques tirent parti de leurs avantages informationnels détenus sur la clientèle et en optimisent l'exploitation. La confiance que le client développe avec l'établissement de crédit partenaire constitue un élément important de la relation bancaire. La gestion de ces relations intervient comme un impératif pour les banques soucieuses de fidéliser leur clientèle. Les avantages compétitifs détenus en matière de collecte et de suivi de l'information représentent un atout important qui contribue à différencier les banques par rapport aux autres intermédiaires financiers et au marché.

Cette spécificité s'affirme également au niveau de la réputation de l'établissement. Lors d'opérations de fusions et d'acquisitions, se traduisant par le rachat de compagnies d'assurances ou de sociétés immobilières, les banques accordent une priorité aux établissements connus et renommés, afin de ne pas faillir à leur réputation, et de démontrer leur capacité à fournir des services connexes de qualité mettant en œuvre des compétences déjà expérimentées. Le succès actuel au Royaume-Uni des ex-sociétés immobilières, démutualisées depuis peu, et la convoitise qu'elles alimentent en termes de rachat sont significatifs à cet égard. Ainsi *Barclays* a racheté au cours de l'été 2000 *Woolwich*, et, *Abbey National* a récemment fait l'objet d'une offre de la part de *Lloyds TSB*. Le développement de ces nouvelles activités s'inscrit dans le cadre de stratégies mises en place par les banques permettant d'allier des avantages compétitifs à une forte rentabilité. L'existence de synergies qui émanent de cette production conjointe permet aux banques de bénéficier d'économies de coût et de répondre ainsi à leurs objectifs de maximisation du rendement. Le choix opéré actuellement en faveur des activités de détail est significatif de l'impact relationnel de ces intermédiaires et des atouts présents et potentiels dont ces derniers sont porteurs.

L'inscription des stratégies dans une logique de spécialisation

Ces données peuvent s'interpréter à la lumière des stratégies adoptées par les principales banques de dépôts britanniques qui tendent depuis le début des années quatre-vingt-dix à recentrer leur activité sur la banque de détail (rachat du CCF par HSBC en mars 2000) et à se réorienter géographiquement du marché international vers le marché domestique ou européen. Guidées par la recherche de R.O.E. et de R.O.A. records, les banques britanniques tendent à se spécialiser dans les domaines d'activité les plus rentables. À cet égard, compte tenu de

leurs avantages compétitifs respectifs, elles développent des activités de bancassurance, de crédit immobilier et de gestion de portefeuille. Pour ce faire, elles procèdent à la création de compagnies d'assurances ou fusionnent avec des compagnies déjà existantes (incorporation par *Lloyds TSB* de *Lloyds Abbey Life* en 1996, de *Scottish Widows* en 1999). Elles rachètent également des sociétés de crédit immobilières (acquisition par *Abbey National* de *National & Provincial* en 1996 et par *Halifax* de *Birmingham Midshires* en 1999 et par *Barclays* de *Woolwich* en 2000) afin de bénéficier des compétences et de la réputation des ex-mutuelles dans le domaine du crédit hypothécaire. La gestion d'actifs constitue, en outre, un pôle prioritaire notamment au sein de la stratégie du groupe *Barclays*. Ces approches stratégiques sélectives expriment les choix que retiennent les différentes banques en faveur de certains métiers ciblés, rentrant dans le cadre de leurs compétences traditionnelles, ou dégageant des opérations à forte rentabilité.

Ces données contribuent à expliquer les forts taux de rentabilité atteints : sur les vingt premières banques européennes classées relativement à leur R.O.E., les banques britanniques occupent une position dominante avec neuf représentantes³. En outre, il paraît opportun de prendre en compte l'attention particulière accordée par les banques britanniques à la compression des coûts. L'évolution des indicateurs au cours de la période récente est significative de la réduction du nombre de succursales (-22%) et de la compression des effectifs opérée dans chacun des établissements au profit d'une rationalisation et d'une informatisation accrues des processus (+72%)

Tableau 3
Evolution du nombre de succursales et de distributeurs automatiques de billets

Années	Nombre de succursales			Distributeurs automatiques		
	1994	1999	2001	1994	1999	2001
Banques de détail	15 170	12 350	11 924	15 926	25 155	27 619
Membres du MBBG* (hors filiales bancaires)	13 950	11 274	10 875	14 606	23 212	25 162

* Il s'agit du plus grand groupe bancaire britannique qui rassemble les plus importantes banques de dépôts.

Source : *British Bankers Association*, 2000 et 2002.

Des résultats extrêmement favorables

Les calculs des principaux indicateurs des résultats financiers des banques au cours de la période récente permettent d'éclairer l'évolution de l'activité des banques britanniques. La part des revenus d'intérêt dans le revenu total bancaire en 1994 n'est que de 57 % alors qu'elle est de 62 % en France et de l'ordre de 75 % en Italie. Ces chiffres sont significatifs de la précocité du Royaume-Uni par rapport aux autres pays européens, relative au repli de l'intermédiation financière traditionnelle liée à la collecte des dépôts et à l'octroi de crédits, en faveur d'activités basées sur l'obtention de commissions. Mais à l'inverse des autres pays européens, la part des intérêts dans le revenu total s'accroît au moins jusqu'en 1999 (aux environs de 60 %) et la marge d'intérêt demeure à un niveau relativement élevé (2.0 % en 2001).

Tableau 4
Principaux indicateurs des résultats financiers des banques britanniques

Groupes banques commerciales –MBBG & filiales bancaires				
Part des revenus d'intérêt dans le revenu total				
Coefficient net d'exploitation				
Marge d'intérêt				
ROA				
ROE				

Source : OCDE, [2000] ; British Bankers Association [2000–2002] ; Building societies commission 2000].

Cette moyenne est quelque peu sous-évaluée car elle reflète des résultats obtenus pour les membres du MBBG à l'exclusion de *Woolwich*, *Halifax*, *Bank of Scotland* et *National Westminster* pour lesquelles les résultats ne sont pas communiqués. En effet le ROE obtenu en 2000, pour les membres du MBBG, excepté *National Westminster*, est de 28,9. Toutefois on observe entre 2000 et 2001, pour la plupart des établissements de crédit, une tendance à la baisse du ROE.

Cette évolution est significative du rattrapage opéré par les banques continentales qui inscrivent de plus en plus leur gestion dans une logique de marché. Mais elle reflète également l'avance du Royaume-Uni dans le cycle économique qui tire les crédits à la hausse. La part du financement de la dette réalisée par les IFM britanniques est quasiment constante au cours de la période 1995-1999, alors qu'elle est en recul dans pratiquement tous les autres pays européens [Boutillier M. et *alii* (2001)]. À ces données s'ajoutent les conditions tarifaires pratiquées qui semblent pénaliser particulièrement les PME et les particuliers (taux créditeurs élevés, charges sur comptes courants trop lourdes...). Le *Rapport Cruickshank*, remis en mars 2000 au gouvernement Blair, fait état de pratiques abusives et dénonce l'insuffisance de concurrence des quatre grandes banques de dépôts sur ces marchés. Afin de dégager des taux de rentabilité élevés permettant de répondre aux attentes des actionnaires (ROE en 2000 : 28,9 et en 2001 : 22,7), les banques britanniques réduisent leurs coûts en procédant à des diminutions massives d'effectifs : depuis 1990, elles ont supprimé 150 000 emplois au Royaume-Uni et fermé pas moins de 4 000 agences. Aussi affichent-elles des coefficients d'exploitation en baisse permanente sur la période (de 64,9 en 1994 on passe à 57,4 en 2001) et qui correspondent aux niveaux les plus faibles en Europe.

La qualité des relations de clientèle et la réputation à l'origine de stratégies différenciées

La perspective du système bancaire britannique que nous offre les *quatre grandes*⁴ peut être éclairée à partir de l'analyse des stratégies adoptées par chacune d'entre elles. Si la détermination d'une taille optimale unique a été écartée [Goyeau, Sauviat & Tarazi, 1998 ; Pastré, 2001], celle d'un choix stratégique privilégié ne semble pas retenue. Les illustrations représentées par les stratégies de développement relatives aux principales banques de dépôts semblent constituer différentes solutions au problème de la maximisation de la rentabilité dans un contexte concurrentiel croissant.

Une banque à vocation globale

Cette stratégie peut se définir par une diversité maximale des métiers exercés (banque de détail, banque d'entreprise, d'investissement, les activités de marchés, gestion d'actifs et privée) dans les principales régions d'activité du globe (Asie du Sud Est, Amérique, Europe de l'Ouest et de l'Est, pays africains et du Moyen Orient). On associe ainsi à une diversification fonctionnelle une répartition géographique des activités. Les perspectives stratégiques du groupe *H.S.B.C.*⁵ se situent à la fois dans le domaine de la banque commerciale et de la banque d'investissement, avec toutefois une priorité accordée à la banque commerciale (en 2000, 89% des profits concernent les activités relatives à la banque commerciale). Depuis les années très récentes, *H.S.B.C.* axe sa stratégie sur la création de valeur (*Managing for Value*) pour réussir son introduction dans le XXI^e siècle. La dimension technologique constitue une priorité incontournable, se traduisant par des investissements significatifs dans la banque directe et Internet, en vue de diversifier les canaux et les services offerts aux clients.

Les différents métiers sont exercés sur les marchés les plus développés (Royaume-Uni, Amérique du Nord, Asie développée, Amérique latine). Aux activités traditionnelles de la banque de détail, *H.S.B.C.* adjoint et tend à développer des services parallèles tels que les produits d'assurance et les services de gestion d'actifs qui élargissent la gamme de choix offerts aux agents. Concernant cette dernière activité *H.S.B.C.* a renforcé sa position en créant en 2000 *H.S.B.C. République* qui regroupe différentes filiales de banques privées en Suisse, France, Luxembourg, Monaco, axées sur le développement de services différenciés (transferts de fonds, gestion d'actifs, lettres de crédit...) dans de nombreuses régions du monde. En matière de banque d'investissement, le groupe tend à consolider ses positions sur tous les marchés où il détient des forces compétitives en s'organisant en lignes de métiers mondiaux, et à rapprocher ces activités de celles des banques commerciales pour développer les relations de clientèle sur une base durable et profitable.

Depuis Octobre 2000, *H.S.B.C.* prend une position stratégique en Europe grâce à l'acquisition du C.C.F., ce qui lui permet de bénéficier de synergie et de constituer une plateforme d'intervention dans la zone *euro*. Désormais, le C.C.F. qui regroupe des activités se situant aussi bien dans le domaine de la banque commerciale, de la banque d'investissement que de la banque privée représente environ $\frac{1}{3}$ de l'actif total de *H.S.B.C.* Par contre, la part relative des activités britanniques tend à décroître : d'environ 56% en 1998 et 1999, elle passe à 39% en 2000. Même si le Royaume-Uni ne s'inscrit pas encore dans le cadre de l'U.E.M., le groupe prend ses positions en Europe par le truchement du C.C.F. mais aussi de *H.S.B.C. République*, et en collaboration avec la Banque d'Angleterre, analyse les perspectives d'évolution des services financiers en vue d'une introduction future dans la zone *euro*.

TABLEAU 5
Répartition par classe d'activités des actifs totaux en %

	1998	1999	2000
Activités britanniques	55.4	56.9	39.3
Activités internationales	7.7	9.4	6.3
Marché du Trésor et des capitaux	36.9	33.7	20.8
H .S.B.C. République	-	-	8.8
C.C.F.	-	-	24.8
Total des actifs	100	100	100

Source : H.S.B.C. Holdings Plc, Annual Report, 2000

La part des revenus d'intérêts dans le P.N.B. en 2000 est de l'ordre de 50%. Ces derniers se sont accrus depuis les années précédentes en raison des acquisitions récentes. Il en est de même des autres revenus en provenance des commissions qui ont augmenté d'environ 20% depuis 1999⁶. Ces bons résultats associés à une compression des coûts génère une progression importante des profits (environ 60% par rapport à 1996).

TABLEAU 6
Indicateurs financiers d'H.S.B.C.

	1996	1998	2000
Profit avant impôt (en m. de £)	1272	1522	2046
Coefficient net d'exploitation (en %)	62.2	56.8	55.8

Source : H.S.B.C. Holdings Plc, Annual Report, 2000

La répartition géographique de ces profits entre l'Europe et la zone Asie-Pacifique pour une part à peu près égale (environ 40%) et l'Amérique (16%) témoigne de la vocation globale d'H.S.B.C.

Le resserrement sur le marché domestique ou européen

Deux banques : la *Lloyds TSB* et *Abbey National* s'inscrivent dans cette orientation stratégique. À la banque de détail qui constitue le plus souvent l'activité principale viennent s'ajouter les prêts immobiliers et les activités d'assurance. Si la part de la banque de gros est plus ou moins importante selon les établissements⁷ celle relative à la banque internationale reste relativement limitée : ainsi, pour ce qui concerne *Abbey National*, 98% des crédits accordés à la clientèle et 93% des dépôts sont ciblés sur le Royaume-Uni. L'activité développée à l'international concerne essentiellement l'Europe continentale où la banque diversifie ses activités vers le crédit à la consommation et l'assurance vie⁸. La *Lloyds T.S.B. bank*, pour sa part, réalise environ 12% de son profit avant impôt à l'international en 1999. Sa présence à l'étranger est surtout significative en Allemagne (banque privée), en Nouvelle Zélande (banque universelle) et en Amérique du Sud (banque d'investissement).

Ainsi dans les deux cas, la présence sur le marché britannique est forte et tend à se consolider après l'incorporation par *Abbey National* de *National & Provincial* en 1996, et par *Lloyds de T.S.B.* et de *Cheltenham & Gloucester* en 1995, et de *Lloyds Abbey Life* en 1996. Les deux groupes tendent à axer leurs priorités sur la fourniture de services financiers de détail en particulier la banque de détail, les prêts immobiliers et l'assurance⁹. Les stratégies adoptées par l'un et l'autre des deux établissements au cours de la période récente tendent à se rapprocher : *Abbey National* spécialisée à l'origine dans le crédit immobilier, diversifie ses activités vers le crédit à la consommation et l'assurance vie¹⁰. *Lloyds T.S.B.* initialement orientée vers la banque de détail élargit ses activités vers le crédit immobilier (rachat de *Cheltenham & Gloucester* en 1995) et vers l'assurance (incorporation de *Lloyds Abbey Life* en 1996 et de *Scottish Widows* en 1999). Autant *Abbey National* que *Lloyds T.S.B.* espèrent tirer avantage des économies de production-jointe liées à l'exploitation d'activités connexes permettant l'optimisation de leur réseau. Par contre si *Abbey National* tend à bien se positionner relativement à la formation de l'Union économique et monétaire, cela semble moins être le cas de *Lloyds T.S.B.* : la première développe depuis 1990 ses activités en France, en Espagne et en Italie sur les marchés immobiliers et d'assurance alors que la seconde renforce surtout sa prééminence au Royaume-Uni.

TABLEAU 7
Résultats financiers de *Lloyds T.S.B.* et *Abbey National*

	Lloyds T.S.B.	Abbey National
Revenus en provenance des intérêts (1999)	61%	71%
Revenus des droits et commissions (1999)	26%	13%
Autres revenus (1999)	13%	16%
R.O.E après impôts (2000)	31,8%	21,5%

Source : *Lloyds T.S.B. annual report*, 1999/2000 ; *Abbey National, annual report*, 1999/2000.

Néanmoins *Lloyds T.S.B.* qui est le 2^e groupe bancaire britannique (selon le critère de capitalisation boursière) après H.S.B.C. dégage un taux de rentabilité record supérieur à 30% (le R.O.E. après impôts est de 31,8% en 2000), loin devant *Abbey National* (21,5%). Environ 61% des revenus de *Lloyds T.S.B.* proviennent des intérêts (contre 71% pour *Abbey National*) en 1999 alors que 26% sont issus des droits et des commissions. On note un taux de croissance particulièrement élevé pour les revenus provenant des services d'assurance, du crédit immobilier ainsi que de la gestion d'actifs. La fusion de la *Lloyds* avec *T.S.B.* en 1995,

l'acquisition de *Cheltenham & Gloucester*, celle de *Lloyds Abbey Life* en 1996 et de *Scottish Widows* en 1999 ont permis une nette amélioration des résultats et de la rentabilité du groupe. Notamment des économies de coût significatives ont pu être réalisées et le nouveau groupe a pu bénéficier des compétences et de l'expertise spécifiques relatives à chacune des deux autres sociétés. Dans le cas d'*Abbey Life*, l'intégration de *National & Provincial*, et les *joint ventures* avec les compagnies d'assurance *Commercial Union* et *Norwich Union* ont produit des effets identiques.

Les perspectives stratégiques des deux groupes tendent à se rapprocher dans la mesure où l'un et l'autre se renforcent dans le domaine de l'assurance (les revenus en provenance de celle-ci représentent respectivement 28% et 18% des profits nets avant impôt de chacun des groupes) et élargissent leurs services vers des champs non traditionnels, en bénéficiant des connaissances et de l'expertise apportées par leurs nouvelles acquisitions, tout en contribuant à une réduction des coûts.

Le choix d'une segmentation internationale

Barclays illustre particulièrement bien la complémentarité existante entre les activités domestiques et le pôle international. Toutefois il ne s'agit pas d'embrasser tous les métiers dans toutes les régions du monde mais plutôt d'en sélectionner quelques uns au niveau de certaines zones ciblées. L'Union européenne (hors Royaume-Uni) semble représenter un axe prioritaire : environ 7% des actifs se situent dans cette zone, même si la Grande-Bretagne ne participe pas initialement à la monnaie unique. Le groupe tend, en effet, à intégrer les besoins des clients qui indéniablement sont affectés par l'Union¹¹ en offrant une large gamme de produits et de services (produits de gestion de trésorerie et de cash, produits de couverture et services de comptes, opérations de crédit immobilier...). Afin de renforcer ses compétences dans cette dernière activité, *Barclays* a fait l'acquisition en janvier 2000 de la société de crédit immobilière *Woolwich* dont l'expérience dans ce domaine n'est plus à démontrer.

La stratégie de *Barclays* consiste à se réorganiser en cédant des activités non rentables : c'est par exemple le cas des prêts à la consommation en Espagne ou des prêts immobiliers et de financement d'entreprises en France. De plus, le groupe tend à mieux cibler sa clientèle, pour ce qui concerne les activités de détail en France, en Espagne et au Portugal, en privilégiant notamment le moyen et le haut de gamme. Le taux de rentabilité obtenu en 2000 (R.O.E. après impôts : 21,2%) s'aligne notamment sur celui obtenu par *Abbey National* mais tend à décroître légèrement en 2001 (20,2%).

TABLEAU 8
Résultats financiers de Barclays en 2001

Revenus en provenance des intérêts	54%
Marge d'intérêt	2.98 %
R.O.E. après impôts	20.2%

Source : Barclays. *annual report*, 2001

La marge d'intérêt est à un niveau relativement élevé (2,98) comparativement à celle acquise en moyenne par les banques appartenant au M.B.B.G. (*Major British Banking Group*), ce qui reflète les performances de *Barclays* en matière de banque commerciale et le succès de stratégies d'innovation de produits¹².

La réorganisation du groupe s'effectue aussi en matière de banque de marché et d'investissement en dehors de l'U.E. En particulier, *B.Z.W.* qui constituait le pôle d'affaire important du groupe est démantelé¹³, en raison de taux de rentabilité trop faibles. La gestion d'actifs qui demeure une activité porteuse et rémunératrice constitue désormais un axe prioritaire au sein de la stratégie du groupe, plus spécialement aux Etats-Unis et au Japon (acquisition en 1995 de *Wells Fargo Investment advisors* et de l'alliance en 1997 avec la *Takugin*, l'une des dix premières banques commerciales nippones). Si l'ancrage domestique et européen du groupe est particulièrement affirmé dans le domaine de la banque universelle, le déploiement mondial en matière de banque d'investissement contribue néanmoins à l'amélioration des résultats. *Barclays* se désengage de plus en plus de certaines activités non rentables (banque de détail aux Etats-Unis ou en France, vente des activités de courtage et de conseils en fusions et acquisitions), et au contraire, axe ses priorités sur certains métiers ciblés (gestion d'actifs, activités de marché) dans des régions à forte croissance comme l'Amérique du Nord.

Les grandes banques britanniques, en particulier *Lloyds TSB*, *Barclays*, *H.S.B.C.* et *Abbey National*, qui affichent des taux de rentabilité record se positionnent en tête des classements internationaux, en termes de R.O.E.. L'analyse de la logique stratégique sous-jacente ne permet pas de déceler un choix privilégié mais plutôt la mise en œuvre par les banques d'avantages compétitifs spécifiques dans un environnement globalisé fortement concurrentiel. L'identité des banques par rapport aux autres intermédiaires financiers non bancaires exprimée non seulement à partir d'une approche en termes informationnels et de gestion du risque, mais aussi en termes institutionnels, intervient pour éclairer les priorités stratégiques retenues. L'activité bancaire de détail occupe, dans les différents cas, une place prédominante. L'exercice d'activités connexes tels la bancassurance, le crédit immobilier et la gestion de portefeuille permet aux banques d'obtenir des revenus sous forme de commissions et d'améliorer leur rentabilité. À cela s'ajoute le développement des opérations de hors-bilan, qui contribuent à renforcer leurs performances. Les relations de confiance que les banques entretiennent avec leur clientèle et la réputation qu'elles se sont forgées dans certains segments d'activité constituent des atouts incontournables permettant d'affirmer leur spécificité. Le choix de cibles en termes de clientèles, d'activités et de zones géographiques constitue le fondement des stratégies mises en œuvre par les quatre grandes banques ce qui conduit à des orientations différenciées, allant du domestique au global, en fonction des avantages compétitifs détenus relatifs au savoir-faire, à la capacité d'expertise et à la réputation. En vue d'une introduction éventuelle dans la zone euro, plusieurs de ces banques (*H.S.B.C.*, *Barclays* et *Abbey National*) se positionnent au sein des différents pays continentaux, grâce à l'acquisition de groupes étrangers (achat du C.C.F. par *H.S.B.C.*), ou en élargissant certaines activités porteuses (crédit immobilier, assurance) à l'échelle européenne. De surcroît, les banques britanniques se distinguent par la réduction opérée sur les coûts d'exploitation. Toutefois, les forts taux de rentabilité enregistrés par les quatre banques de dépôts soulèvent un certain nombre de préoccupations liées à des pratiques tarifaires dites abusives et à des compressions massives d'effectifs¹⁴. Les résultats d'enquête émanant du gouvernement Blair¹⁵, remettent notamment en question la situation de monopole des quatre grandes banques sur le marché des PME et des particuliers. Le durcissement potentiel de la réglementation qui pourrait se traduire par un encadrement plus étroit des banques et par une attitude plus ferme vis-à-vis des fusions est d'autant plus préoccupant pour les banques concernées que ces dernières subissent de plein fouet la concurrence de nouveaux acteurs tels First direct ou Egg sur le marché de la banque de détail¹⁶.

Références

- M. Aglietta [1998] : *Le capitalisme de demain*, Paris, Notes de la fondation St Simon.
- F. A. Allen et A. M. Santomero [1999] : *What do financial intermediaries do ?* working paper, Wharton Financial Institutions Center, n°99-30-B, p. 1-41.
- F. A. Allen et A. M. Santomero [1998] : *The theory of financial intermediation*, **Journal of Banking and Finance**, n°2, p. 1461-1485.
- A. F. Allen et D. Gale [1995] : *A welfare comparison of intermediaries and financial markets in Germany and the US*, **European Economic Review**, n°2, mars, p. 179-209.
- Annual reports & accounts [1999 et 2000] : *Abbey National*.
- Annual reports & accounts [1999, 2000 et 2001] : *Barclays, H.S.B.C.*
- Annual reports & accounts [1999 et 2000] : *H.S.B.C. Holdings*.
- Annual reports & accounts [1999 et 2000] : *Lloyds T.S.B.*
- S. Bhattacharya et A. V. Thakor [1993] : *Contemporary banking theory*, **Journal of Financial Intermediation**, n°3, p. 2-50.
- A. Boot, S. Greenbaum S. et A. Thakor [1993] : *Reputation and discretion in financial contracting*, **American Economic Review**, n°83, p. 1165-1183.
- M. Boutillier et alii [1998] : *Retour sur la rentabilité des établissements de crédit*, Service des études économiques et Financières, **Recherche épargne**, 1er Sem.
- M. Boutillier, et alii [2001] : *Epargne des ménages et activité des intermédiaires financiers européens*, Communication aux journées de l'AFSE, Orléans.
- J.H. Boyd et E.C. Prescott [1986] : *Financial intermediary coalitions*, **Journal of Economic Literature**, n° 38, p. 211-232.
- M. Buckle et J. Thompson [1998] : **The U.K. financial system, theory and practice**, 3e éd., Manchester University Press, London.
- Campbell, T.S. & Kracaw, A.W., [1980] : *Information production, market signalling and the theory of financial intermediation*, **Journal of Finance**, vol. 35, n°4, September, p. 863-882.
- B. Deffains et J.-D. Guigou [1997] : *Relation de clientèle et barrière à l'entrée dans l'industrie bancaire*, **Revue d'Économie Politique**, vol. 107, n° 3, Mai-Juin, p. 366-393.
- D.W. Diamond [1984] : *Financial intermediation and delegated monitoring*, **Review of Economic Studies**, vol. n° 51, p. 391-414.
- D. W. Diamond [1991] : *Monitoring and reputation : the choice between bank loans and directly placed debt*, **Journal of Political Economy**, vol. 99, p. 668-701.
- D. W. Diamond et R.G. Rajan R. G. [1998] : *Liquidity risk, liquidity creation and financial fragility : a theory of banking*, Working Paper, University of Chicago.
- M. Dietsch [1993] : *Localisation et concurrence dans la banque*, **Revue Économique**, n° 4, Juillet, p. 779-790.
- D. Goyeau, A. Sauviat et A. Tarazi [1998] : *Taille, rentabilité et risque bancaire, évaluation empirique et perspectives pour la réglementation prudentielle*, **Revue d'Économie Politique**, vol. 108, n° 3, Mai-Juin, p. 339-361.
- Jeffers E., Plihon D. [2001] : « Les fonds d'investissement étrangers, fers de lance du pouvoir de la finance », *Communication aux journées de l'AFSE*, Orléans.
- A. Labye et F. Renversez [2001] : *Quelle théorie de l'intermédiation financière pour les économies françaises et allemandes*, Communication aux journées de l'AFSE, Orléans.
- C. Lagoutte [2001] : *Le système bancaire britannique : spécificité et mutations*, **Revue d'Économie Financière**, Printemps, n° 61, p. 1-12.

- C. Lagoutte, A. Labye et F. Renversez [2002] : Banques mutualistes et systèmes financiers, Une analyse comparative : Allemagne - Grande-Bretagne – France, **Revue d'Economie Financière**, Printemps, n° 65.
- M. K. Lewis [1992] : *Modern banking in theory and practice*, **Revue Économique**, vol. 43, n° 2, Mars, P. 203-227.
- D. T. Llewellyn [1992] : *Competition, diversification and structural change in british financial system*, in G.G. Kaufman, ed., **Banking structures in major countries**, Loyola, University of Chicago.
- R. C. Merton [1995] : *Financial innovation and the management and regulation of financial institutions*, **Journal of Banking and Finance**, 19, p. 461-482.
- Ph. Molyneux [1996] : *Industrial structure and competitive advantage in global investment banking* in E.P.M. Gardener & Ph. Molyneux (ed) **Investment banking, theory and practice**, 2e éd, p. 15-26.
- J. C. Panzar et R. D. Willig [1981] : *Economies of scope*, **American Economic Review**, n° 71 May, p. 268-272.
- O. Pastré [2001] : *Industrie bancaire : les espoirs des Davids face aux Goliaths*, **Revue d'Économie Financière**, n° 61, p. 53-62.
- D. Plihon [1999] : *Les banques, nouveaux enjeux, nouvelles stratégies*, Notes et études documentaires n°5078, Paris, La documentation française.
- R. Rajan [1998] : *The past and the future of commercial banking viewed through an incomplete contract lens*, **Journal of Money, Credit and Banking**, vol.30 (3), Août, p. 524-550.
- Competition and banking services in the U.K.* [2000] : A consultation document, **Review of banking services in the U.K.**, Mars.
- D. Rivaud-Danset [1996] : *Les contrats de crédit dans une relation de long terme, de la main invisible à la poignée de main*, **Revue Économique**, n° 4, Juillet, p. 937-962.
- R. H. Schmidt, A. Hackethal et M. Tyrell M. [1999] : *Desintermediation and the role of banking in Europe : an international comparison*, **Journal of Financial Intermediation**, n°8, p. 36-67.
- B. Scholtens et D. Van Wensween D. [2000] : *A critic on the theory of financial intermediation*, **Journal of Banking and Finance**, n°24, p. 1243-1251.
- S. Sharpe [1990] : *Asymetric information, bank lending and implicit contracts : a stylized model of customer relationship*, **Journal of Finance**, September, p. 1069-1087.

Notes

¹ Le Royaume-Uni, en avance sur les autres pays européens, a introduit depuis le début de la décennie quatre-vingt un processus de déréglementation et de restructuration du système financier qui s'est traduit par la révolution à la City connue sous le nom de Big bang en 1986.

² Nous pouvons notamment comparer ce rapport à celui obtenu pour l'ensemble des établissements de crédit en France qui est de l'ordre de 4 pour l'année 1997 [Plihon D. (1999)].

³ Ces données sont extraites de la Base de données du Groupe Fitch, : « Le palmarès des 100 premières banques européennes », *Les Echos*, 6 juillet 2000.

⁴ Les quatre grandes banques de dépôts britanniques appelées *clearing banks* sont *Barclays*, *Lloyds TSB Plc*, *H SBC Holdings* et *Abbey National*. Depuis Février 2000, National Westminster qui venait s'ajouter aux quatre banques précédentes pour former les cinq grandes a été rachetée par la Royal Bank of Scotland après la bataille boursière engagée entre les deux banques écossaises Royal Bank of Scotland et Bank of Scotland.

⁵ *H.S.B.C. holdings (Hong Kong and Shanghai Banking Corporation)* est le groupe bancaire vraiment international par excellence qui est structuré à partir de trois pôles : le Royaume-Uni, Hong Kong et ses régions limitrophes, les Etats-Unis. Les implantations tendent par ailleurs à couvrir l'Asie du Sud-Est, l'Amérique latine et le Moyen Orient. Hong Kong est l'élément central du dispositif asiatique de *H.S.B.C.* avec le groupe *Hong Kong Bank* et sa filiale *Hang Seng Bank*. *H.S.B.C.* cherche à s'étendre en Chine et a une position importante en Malaisie. Ses activités se sont diversifiées en Grande-Bretagne dans le secteur de la banque de détail notamment depuis le rachat en 1992 de la *Midland Bank*. En Amérique du Nord, son développement s'est effectué à partir de la *Marine Midland* qui est une filiale de la *Midland* à 70%. Depuis l'acquisition de la *Midland Bank*, le groupe a changé de dimension : c'est désormais le premier groupe bancaire britannique avec un réseau international en 1999 de plus de 5000 implantations dans 80 pays. Depuis 1999, *H.S.B.C.* tend à rééquilibrer ses activités entre les pays de l'O.C.D.E. et les marchés émergents grâce à l'acquisition en 1999 de la *Republic Bank of New-York* et en 2000 du *C.C.F.*

⁶ La répartition géographique des droits et des commissions en provenance en grande partie des activités de la banque d'investissement (banque de gros, activités de marché, gestion d'actifs) et dans une moindre mesure de celles de la banque commerciale (assurances, produits de carte, services de compte) s'établit comme suit en 1999 : Europe (54%), Hong Kong (17%), Asie-Pacifique(11%), Amérique du Nord (10%), Amérique latine (8,5%). Cf *H.S.B.C. Holdings Plc Annual report & accounts*, 1999.

⁷ Elle représente en 1999 environ 22% du profit avant taxe pour la *Lloyds T.S.B. bank* que nous incluons dans cette catégorie et est nulle pour *Abbey National* qui a initialement une vocation orientée vers le crédit immobilier, cf *Lloyds T.S.B. Group Plc, Annual report & accounts*, 1999 & *Abbey National Plc, Directors report and accounts*, 1999.

⁸ Toutefois par l'intermédiaire de la division A.N.T.S. (*Abbey National Treasury Services*) la banque intervient également dans le domaine de la gestion patrimoniale privée et d'actifs sur les paradis fiscaux dépendants de la couronne britannique, à l'île de Man et à Jersey.

⁹ Alors que *Abbey National* obtient près de 60% des profits avant impôt en provenance de la banque de détail, (y compris les prêts immobiliers), la *Lloyds T.S.B.* en obtient environ 74% dont 34% concerne les prêts immobiliers. Les activités d'assurance fournissent près de 18% des profits nets avant impôt pour *Abbey National* contre environ 28% pour *Lloyds T.S.B.*

¹⁰ *Abbey National* a racheté en 1992 *Scottish Mutual Life* et en 1995 *First National Corporation* et sa filiale bancaire *First National Bank*.

¹¹ Il s'agit notamment : des clients d'affaire au Royaume-Uni, en France, en Allemagne, en Espagne, au Portugal et en Irlande ; des clients bancaires institutionnels actifs en Europe, des grandes sociétés avec des besoins multi-devises et des clients de banque de détail et de gestion d'actifs dans les pays qui ont adopté l'euro dès le début, cf *Barclays, Annual report* 1999.

¹² *Barclays* combine de manière originale des produits et des services au sein de packages, tels par exemple *Compte Barclays Additions* qui associe des services de compte courant à ceux de conseil et d'assurances, incluant même la santé pour les enfants !

¹³ C'est en Octobre 1997 que le groupe a annoncé sa décision de réorganiser ses activités bancaires d'investissement et de se retirer des marchés des actions et des activités de conseils en fusions et acquisitions en même temps que des activités bancaires d'investissement en Asie australe.

¹⁴ *La Tribune*, « Le secteur bancaire britannique multiplie les réductions massives d'effectifs », 28 Octobre 1999 ; *Les échos*, « Les banques britanniques vont réduire d'un tiers le nombre de leurs agences d'ici à 2005 », 16 Avril 1999 ; *l'AGEFI*, « Les pratiques tarifaires des quatre premières banques britanniques mises à l'index », 21 Mars 2000.

¹⁵ A la demande du gouvernement britannique en Novembre 1998, Don Cruiskbank a dirigé une commission d'enquête sur la compétitivité des banques britanniques. Le rapport rendu public en Mars 2000 : « Competition in banking services in the U.K. » dénonce en particulier l'absence de compétitivité des banques britanniques sur certains marchés spécifiques (Le club des quatre se partage 83% du marché des PME).

¹⁶ *L'AGEFI*, « Un secteur très rentable aux perspectives plus sombres », 21 Mars 2000 ; *La Tribune*, « Hausse modérée de la rentabilité outre-Manche » 29 Février 2000.