

Le rôle des banques régionales dans le financement de l'économie allemande

Dans l'analyse de la performance de l'industrie allemande, en particulier en comparaison avec son homologue française, le rôle des banques régionales est fréquemment mis en avant. Les *Hausbanken* œuvrant au profit du *Mittelstand* joueraient un rôle différent de celui assuré par des organisations comparables dans les autres pays européens, permettant aux entreprises une expansion plus continue.

Dans cet article, je vais tenter de définir dans un premier temps ce que recouvre en Allemagne la notion de banque régionale, avant de présenter un tableau général du secteur bancaire outre-Rhin. Ensuite, j'expliciterai la nature de la relation existant entre les chefs d'entreprises et leurs partenaires bancaires régionaux. Pour conclure, je ferai une brève description de la SaarLB et de la façon dont celle-ci appréhende son rôle de banque régionale.

Par **Frank ELOY***

LES BANQUES RÉGIONALES ALLEMANDES : DE QUOI S'AGIT-IL EXACTEMENT ?

Avant de nous pencher sur ces organisations, un petit détour par les statistiques franco-allemandes s'impose : au début de l'année 2012, on recensait

590 banques juridiquement indépendantes en France, contre 2 080 outre-Rhin. Contrairement à la France où le secteur bancaire français s'est fortement concentré au cours des trente dernières années, le secteur bancaire allemand donne l'impression d'un paysage relativement atomisé. Mais que trouve-t-on parmi ces 2 000 banques ?

Pour l'essentiel, ce sont des caisses d'épargne (les *Sparkassen*, qui bénéficient d'un statut public et dont le nombre est supérieur à 420 unités), des caisses de crédit agricole et des banques populaires (*Raiffeisenbanken* et *Volksbanken*, toutes deux de sta-

* Membre du directoire de la *Landesbank Saar* (SaarLB), en charge du marché français, Sarrebruck. www.saarlb.fr

tut coopératif, représentant environ 1 500 établissements autonomes). Dans le cas des banques coopératives comme des caisses d'épargne, il serait plus juste de parler de banques locales plutôt que de banques régionales, car leur rayon d'action correspond soit au territoire d'une grande commune (le terme *Sparkasse* est alors suivi du nom de la ville, par exemple, *Sparkasse Saarbrücken*) soit à un arrondissement (le *Kreis*, on utilise alors le terme de *Kreissparkasse* suivi, là aussi, par le nom du secteur géographique). Les *Landesbanken*, qui sont les têtes de réseau des *Sparkassen* (lesquelles en détiennent le capital aux côtés des *Länder*) sont souvent appelées « banques régionales » dans les médias français. Dans les faits, une telle appellation apparaît réductrice, car ces banques sont souvent très actives non seulement à l'échelon national mais aussi à l'échelon international, en particulier au travers des services qu'elles fournissent à une clientèle composée de grandes entreprises et d'investisseurs institutionnels. Une banque comme celle que j'ai l'honneur de diriger est aussi une banque régionale, bien qu'elle n'entre dans aucune des catégories mentionnées ci-dessus. Nous aurons l'occasion de revenir sur ce point dans la suite de cet article.

Bien entendu, il existe aussi des banques régionales de statut privé, dont certaines figurent parmi les établissements bancaires les plus anciens d'Allemagne.

LA STRUCTURE GÉNÉRALE DU SECTEUR BANCAIRE ALLEMAND

Depuis la profonde réorganisation politique et économique qu'a connue l'Allemagne, après la Seconde guerre mondiale, le système bancaire est organisé selon le principe dit des « trois piliers ». Un premier pilier est constitué des banques privées, dont les plus connues sont la *Deutsche Bank* et la *Commerzbank* (cette dernière ayant absorbé la *Dresdner Bank*). On y rattache également les succursales de banques étrangères, les banques régionales organisées en sociétés anonymes et les établissements de gestion de patrimoine. Ce premier ensemble fonctionne selon les principes généraux de l'économie privée : des actionnaires apportent du capital et attendent en retour du management qu'il le fasse fructifier.

Les organismes coopératifs ou mutualistes forment le second pilier. Depuis les années 1960, le secteur d'origine agricole (*Raiffeisenbanken*) a fusionné avec les banques populaires (*Volksbanken*), dont les origines sont plus urbaines. Dans ces établissements, les clients sont « propriétaires » de « leur » banque et c'est le principe « une personne – une voix » qui prévaut dans la prise de décision, et ce, indépendamment de l'importance de l'apport financier de chacun. On parle du groupe « R+V », dont les objectifs sont pour partie

sociétaux. Il faut noter que des *Raiffeisenbanken* ont été créées du vivant de F.W. Raiffeisen en Alsace-Moselle (correspondant aujourd'hui aux départements du Bas-Rhin, du Haut-Rhin et de la Moselle), au cours d'une période où ces territoires étaient annexés à l'Empire allemand. Ces banques sont les ancêtres du Crédit Mutuel. Les établissements mutualistes fournissent le plus gros bataillon des banques locales, avec environ 1 500 institutions indépendantes qui irriguent les campagnes allemandes. Ils opèrent sous les deux logos (*Raiffeisen-* et *Volksbanken*). Sous le nom de *Raiffeisen*, on trouve aussi des coopératives agricoles (achat, stockage, commercialisation, etc.).

Le troisième pilier est celui dit des banques publiques. Il regroupe les *Sparkassen* (on en compte plus de 420), les *Landesbanken* et un certain nombre d'établissements spécialisés dans des domaines spécifiques : assurances, caisses d'épargne-logement, sociétés de *leasing*, services informatiques communs, entreprises de capital-développement, etc. Au total, ce troisième pilier regroupe environ 600 entreprises. Elles sont fédérées au sein du DSGV (*Deutscher Sparkassen- und Giroverband*), dont le siège est à Berlin. Plus présent dans les zones urbaines que ne le sont les coopérateurs, le *S-Finanzverbund* est l'acteur central du financement des activités économiques de l'Allemagne. Les *Sparkassen* – regroupées sous le même logo : un « S » majuscule rouge vif surmonté d'un point de la même couleur – n'appartiennent pas aux collectivités locales, mais celles-ci en sont néanmoins les garantes. Les *Sparkassen* ont pour mandat public d'irriguer l'économie locale en liquidités et de fournir toutes les prestations bancaires dont ont besoin tant les particuliers que les acteurs économiques (firmes, associations, ...). Elles doivent respecter les mêmes règles prudentielles que les autres banques, mais l'utilisation de leurs bénéfices doit en revanche répondre à des critères bien spécifiques : l'essentiel de ces bénéfices doit être redistribué au niveau régional au profit de causes sociétales ou caritatives. Le *sponsoring* sportif ou culturel joue en particulier un rôle très important. Au-dessus des *Sparkassen*, on trouve les *Landesbanken* qui fournissent les services que le premier échelon ne peut assurer. Il peut s'agir soit d'une expertise spécifique, par exemple pour des opérations à l'international, soit d'une prise de risque, si un projet ou une opération est trop important pour qu'une *Sparkasse* prise isolément puisse l'assumer seule. Ce principe de subsidiarité appliqué dans le groupe des *Sparkassen* est inspiré de l'organisation fédérale du pays.

Quelques chiffres méritent d'être cités : les banques publiques jouent le rôle de banquier principal pour environ 44 % des entreprises allemandes. Toutes catégories de clients confondues, elles gèrent 100 millions de comptes courants, de comptes d'épargne et de comptes de dépôts-titres, pour 50 millions de clients. Avec 360 000 collaborateurs, ce troisième pilier est le premier employeur du sec-

teur bancaire et financier allemand. Chaque année, 500 millions d'euros sont consacrés à des causes sociétales et caritatives.

Dans cette description, c'est à dessein que j'ai laissé de côté des institutions spécifiques, comme la *Kreditanstalt für Wiederaufbau* (la KfW), qui dépend du gouvernement fédéral, ou les banques de développement régional qui existent dans chaque *Land*.

LES LIENS EXISTANT ENTRE LES BANQUES RÉGIONALES ET LES ENTREPRISES DE LEUR ZONE GÉOGRAPHIQUE

Une *Sparkasse* – mais cela vaut aussi pour les établissements mutualistes – est une entité dédiée à une région déterminée. En principe, elle ne réalise pas d'opérations hors de sa zone géographique de compétence, sauf pour accompagner un client qui souhaite développer ses activités hors de cette zone. Compte tenu de cette contrainte, une caisse est en quelque sorte « mariée » à son environnement direct. Alors qu'une grande banque privée peut très bien décider de se retirer d'une région ou d'un secteur industriel donné, si elle estime qu'il n'est plus porteur ou trop risqué, et se développer ailleurs, la banque régionale doit faire du mieux qu'elle peut dans un contexte donné. Pour être concret, une caisse basée dans une région agricole et touristique restera relativement traditionnelle dans son offre de services, et elle ne développera pas de grande expertise en matière d'opérations de commerce extérieur. *A contrario*, si la *Sparkasse* se trouve au milieu d'un tissu industriel de leaders mondiaux de la machine-outil, elle développera toutes les compétences nécessaires pour accompagner ses clients jusqu'au bout du monde ! En cas de besoin, elle fera appel à sa *Landesbank* de rattachement, qui possède soit des antennes dans différents pays, soit des correspondants bancaires locaux. De toute manière, la *Sparkasse* adaptera ses services pour accompagner l'expansion de ces entreprises, qui, dans certains cas, peut être spectaculaire.

La notion de *Hausbank* est à comprendre dans ce contexte : dans un environnement local bien défini, le chef d'entreprise a en face de lui, sur le long terme, un banquier (membre du directoire de la banque) qui a lui aussi un profil d'entrepreneur enraciné dans le terrain. La grande banque privée, en revanche, est présente dans les régions au travers d'un réseau plus ou moins dense de succursales dirigées par des cadres, qui n'ont ni le même positionnement hiérarchique ni le même ancrage local que leurs clients dans les entreprises. Ainsi, dans une grande banque de réseau, le chargé de clientèle entreprises peut très bien, après quelques années d'activité dans une zone géographique donnée, saisir une opportunité de carrière et

prendre en charge de nouvelles fonctions à l'autre bout de l'Allemagne. Le banquier régional, qu'il soit à la tête d'une *Sparkasse* ou d'un établissement mutualiste, fréquente souvent les mêmes clubs ou associations (de type Lions Club ou Rotary) que son client-entrepreneur. Bref, ils se connaissent bien, ce qui est important dans les périodes difficiles. Si la confiance est établie, le banquier sait que son client maîtrisera les difficultés, même lors des points bas des cycles économiques.

À chiffre d'affaires égal, une entreprise allemande fera appel à un nombre moins important de banquiers que ne le fera son homologue française. Outre-Rhin, la *Hausbank* traite une part prédominante des affaires ; en parallèle, interviennent une ou deux autres banques occupant une position plus marginale, qui apportent des services de façon plus ponctuelle.

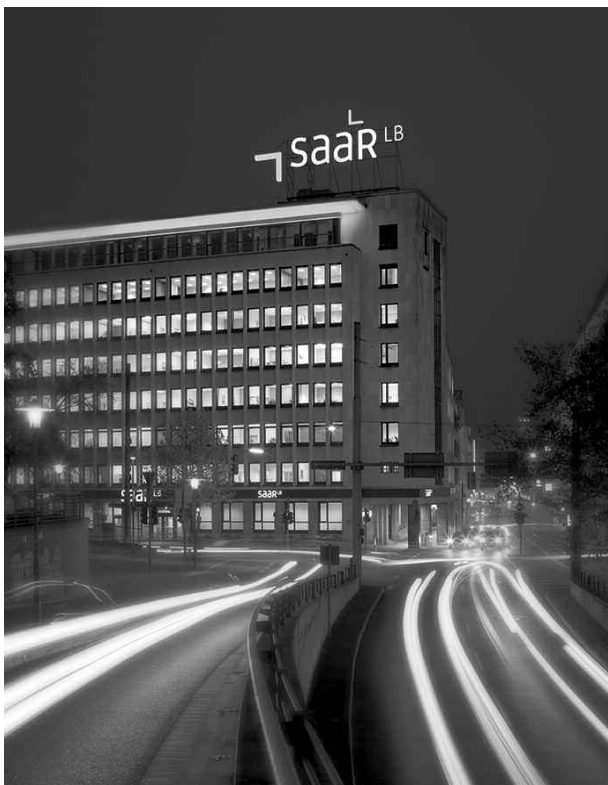
Ce système qui repose sur un nombre réduit d'interlocuteurs bancaires est aussi favorisé par la *Grundschuld*, qui est une inscription hypothécaire abstraite non liée à un crédit donné. La *Grundschuld* remise par l'entreprise à son banquier sert à sécuriser l'ensemble de leur relation et non à garantir une opération donnée, comme c'est le cas en France pour les hypothèques.

Pour avoir accès à des fonds subventionnés comme ceux distribués par la KfW (que nous avons déjà mentionnée plus haut), l'entreprise doit obligatoirement passer par sa *Hausbank*, qui va instruire le dossier et le valider avant sa transmission à la KfW. C'est aussi *via* la banque maison que les fonds seront ensuite mis à disposition.

LA SAARLB : UNE BANQUE RÉGIONALE FRANCO-ALLEMANDE

Tout ce qui précède vaut bien entendu pour la *Landesbank Saar*, qui est fortement enracinée dans deux grandes régions : en Allemagne, dans les *Länder* de Sarre et de Rhénanie-Palatinat ; en France, dans les régions du Grand Est, en particulier en Alsace et en Lorraine, ainsi qu'à Paris. La banque est détenue majoritairement par le *Land* de Sarre et les sept caisses d'épargne de cette région. Du fait de cet actionnariat, les projets de développement au niveau régional font l'objet d'une attention toute particulière. En ce qui concerne la clientèle des entreprises, la SaarLB s'abstient de démarcher les sociétés dont le chiffre d'affaires est inférieur à 20 millions d'euros, cette catégorie étant réservée aux *Sparkassen* concernées.

Outre-Rhin, les clients-entreprises de la SaarLB sont suivis depuis le siège de la banque situé à Sarrebruck. En France, pour être plus proche de ses clients, la SaarLB s'appuie sur trois implantations : la succursale



© Landesbank Saar/SaarLB

« Outre-Rhin, les clients-entreprises de la SaarLB sont suivis depuis le siège de la banque situé à Sarrebruck », le siège de la banque SaarLB à Sarrebruck, Allemagne.

de Metz, qui est en même temps le siège français de la banque, et deux bureaux, un à Strasbourg et un autre à Paris. En 2012, le total du bilan de la SaarLB s'élevait à 19 milliards d'euros. Elle emploie 520 personnes dans les deux pays, dont plus de 12 % sont des Français travaillant soit au siège, soit dans les trois antennes indiquées ci-dessus.

En France, l'activité de la banque couvre les quatre domaines suivants : le financement de projets immobiliers commerciaux (bureaux, centres commerciaux, bâtiments logistiques, etc.), le financement de projets, essentiellement dans le domaine de l'énergie éolienne, le financement de collectivités locales et d'entreprises publiques (hôpitaux,...) dans le Grand Est français et, enfin, le financement d'entreprises françaises ou allemandes implantées en France. Un grand nombre d'entreprises de tous secteurs font déjà appel à la SaarLB en complément de leur *pool* bancaire français. Les firmes françaises qui sont déjà présentes en Allemagne ou qui souhaitent s'y développer font partie de la cible privilégiée de nos équipes commerciales travaillant au sein des trois implantations françaises.

Banque biculturelle, la *Landesbank Saar* est en mesure d'apprécier plus rapidement les projets franco-allemands que d'autres établissements des deux pays. Cela lui permet d'apporter rapidement des solutions sur mesure répondant à des besoins concrets.



© Landesbank Saar/SaarLB

« En France, pour être plus proche de ses clients, la SaarLB s'appuie sur trois implantations : la succursale de Metz, qui est en même temps le siège français de la banque, et deux bureaux, un à Strasbourg et un autre à Paris. », le bâtiment où est implantée la succursale de la SaarLB à Metz.

CONCLUSION

Le crédit bancaire joue un rôle très important dans le financement de l'économie allemande, en particulier en ce qui concerne les PME, les PMI et des ETI (entreprises de taille intermédiaire). Les relations entre une banque et ses clients sont caractérisées par une grande continuité dans le temps qui s'explique par les liens étroits tissés par les banques régionales avec un secteur

géographique défini. Bien sûr, il existe également dans d'autres pays d'Europe des situations comparables en termes de très grande proximité entre les entreprises et leur banquier principal. Mais l'Allemagne bénéficie d'un contexte psychologique et institutionnel particulier qui favorise l'éclosion de telles relations. Dès lors qu'aucun mouvement général de concentration n'est envisagé à ce jour tant au niveau des *Sparkassen* que des banques coopératives, ce contexte favorable devrait perdurer au cours des prochaines années.