

ABN AMRO Holding N.V.

**Profil d'entreprise**

Rapport mandaté par la  
FIET (Fédération Internationale des Employés,  
Techniciens et Cadres)

Jan Willem van Gelder

Janvier 1995

SOMO (Centre for Research on Multinational Corporations)

Keizersgracht 132, 1015 CW Amsterdam, Pays-Bas  
Tél. +31-20-6391291 ax: +31-20-6391321

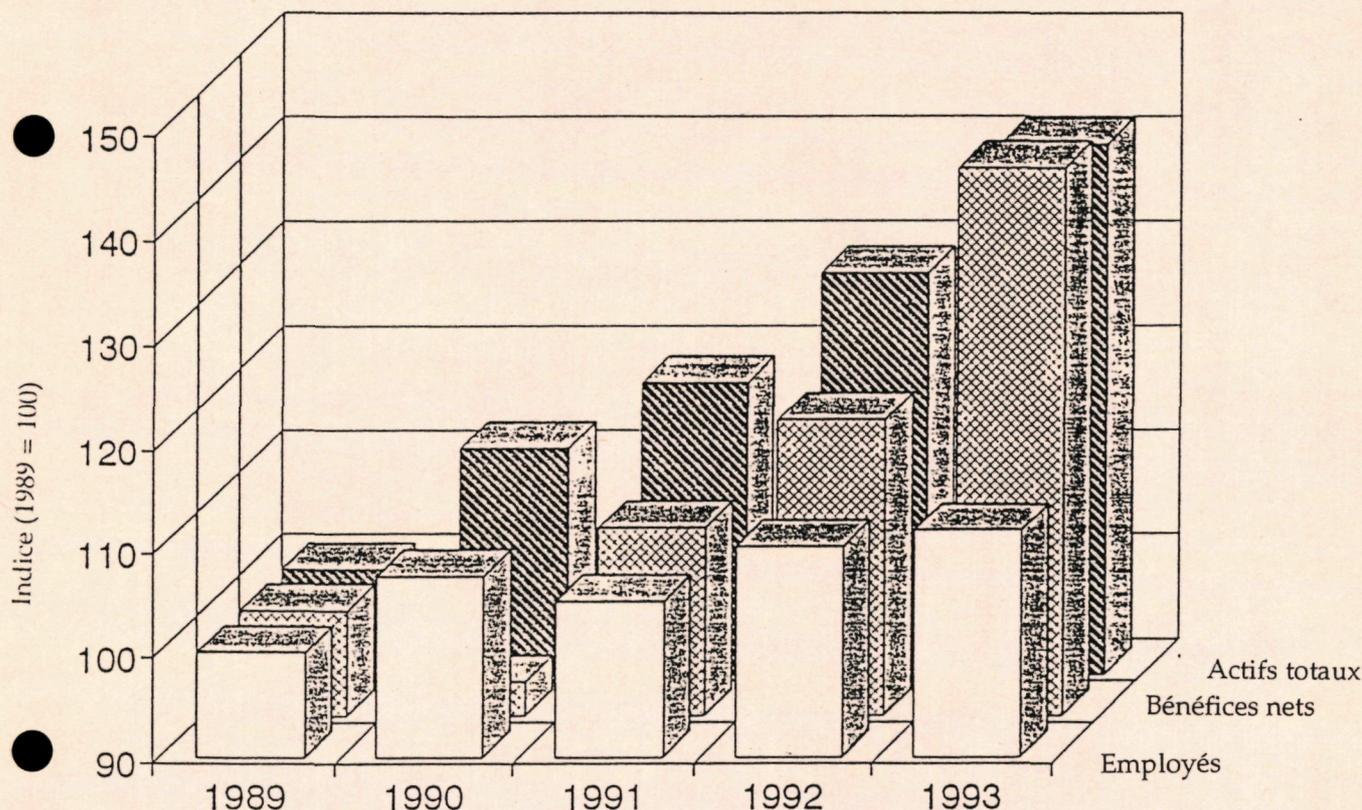
## SOMMAIRE

1.	L'ABN AMRO Holding N.V résumé en chiffres -----	3,4
	Conclusions -----	
2.	Histoire et structure de l'ABN AMRO Holding N.V.	
	Histoire de l'entreprise -----	5
	Structure d'organisation -----	6,7
	Comités d'entreprise -----	8
	Structure de propriété -----	8,9
	Conclusions -----	9
3.	Stratégie commerciale -----	10
	Stratégie mondiale -----	11
	L'expansion internationale: comment? -----	11
	L'expansion internationale: Quels clients -----	12,13
	L'activité bancaire transnationale pour les entreprises -----	13
	L'internationalisation est rarement rentable -----	13,14
	Activité bancaire de détail au plan mondial? -----	14
	Choix stratégiques d'ABN AMRO -----	14,15,16
	Spécialisation au niveau du marché -----	16,17
	Les limites des services bancaires internationaux aux entreprises -----	17
	ABN AMRO aux Pays-Bas -----	17,18
	ABN AMRO aux Etats-Unis -----	20,21
	Un troisième "fief" en Europe? -----	21,22
	Devenir une banque de détail au plan mondial? -----	22,23
	Accroissement des activités financières internationales pour les entreprises -----	23
	Mees Pierson -----	23,24
	Conclusions -----	24,25
4.	Analyse financière des comptes du groupe -----	26,27
	Conclusions -----	27,28
5.	Emploi et relations du travail -----	28
	Relations du travail et culture d'entreprise -----	28
	Réduction de l'emploi -----	28,29,30
	Quelles sont les motifs poussant à de nouvelles compressions d'emploi aux Pays-Bas? -----	31
	Les problèmes causés par les compressions d'emploi -----	31,32
	La réponse des syndicats -----	32,34
	Conclusions -----	34
ANNEXE 1:	filiales d'ABN AMRO dans l'Union européenne -----	34,35
ANNEXE 2:	Bibliographie -----	36

§ 1 L'ABN AMRO Holding N.V. en chiffres

L'ABN AMRO Holding N.V. a été créé en septembre 1990 par la fusion de deux des plus grandes banques néerlandaises - l'Algemene Bank Nederland et la Amsterdam-Rotterdam Bank. Depuis lors, ABN AMRO est la plus grande banque des Pays-Bas et la sixième d'Europe. A l'échelle internationale, le groupe figure parmi les 25 plus grandes banques du monde. Depuis la fusion, ABN AMRO connaît une expansion rapide à tous les égards. Les actifs totaux ont atteint NLG (Florins néerlandais) 491 milliards à la fin de 1993, soit une augmentation de 41% depuis 1989. Le capital a augmenté plus vite encore, soit de 46% pour atteindre 19,1 milliards en 1993. Les bénéfices nets ont également suivi une ascension régulière: 2,024 milliards en 1993, soit une hausse de 42% depuis 1989.

FIGURE 1: Les principaux chiffres d'ABN AMRO 1989-1993



Les Pays-Bas sont le marché national de ABN AMRO Holding; en 1993, les activités dans ce pays ont représenté 60% des actifs totaux et 62% des bénéfices d'exploitation. Mais ABN AMRO veut devenir un véritable "acteur mondial". La banque est maintenant représentée dans 60 pays, et l'ampleur de ses opérations étrangères augmente graduellement, mais moins en Europe (hormis les Pays-Bas) que dans le reste du monde. La part européenne de ces opérations a été de 16% des actifs totaux et celle des bénéfices d'exploitation, de 14% en 1993. Ces proportions sont plus ou moins les mêmes qu'en 1989.

L'expansion des activités d'ABN AMRO se déploie principalement en Amérique du Nord. La proportion par rapport aux actifs totaux dans cette région a doublé pour passer de 8 à 16% durant les cinq dernières années, tandis que celle des bénéfices d'exploitation est passée de 7 à 17%. Pour ABN AMRO, l'Amérique du Nord est sans aucun doute le deuxième marché où elle est chez elle, son deuxième "fief".

**TABLEAU 1: Principaux chiffres d'ABN AMRO 1989-1993**

Années	1989	1990	1991	1992	1993	Evolution 1989-1993
Actifs totaux (NLG mias)	349.2	389.8	411.6	448.4	491.0	+ 41 %
Capital (NLG mias)	13.1	14.4	15.3	16.1	19.1	+ 46 %
Bénéfices nets (NLG mias)	1,422	1,325	1,536	1,684	2,024	+ 42 %
Employés néerlandais	40,413	40,140	38,670	37,883	37,393	- 7 %
Employés étrangers	13,717	17,912	18,077	21,756	23,058	+ 68 %

L'importance croissante des opérations étrangères de la banque se reflète dans le développement des effectifs de personnel. La baisse aux Pays-Bas durant les quatre dernières années - de 7%, pour tomber à 37.393 salariés, a été plus que compensée par l'augmentation des effectifs dans ses établissements de l'étranger, soit une hausse de 68% (23.028 salariés).

\* **Conclusions**

Financièrement, la banque est en pleine forme. Son ambitieuse politique d'expansion étrangère n'empêche pas une augmentation continue des bénéfices nets, des bénéfices par action et du taux de rendement du capital. Bien que son réseau international comporte certains points faibles - l'Allemagne et la France en général, et les activités financières pour les entreprises aux Etats-Unis, ABN AMRO semble en bonne voie de devenir un acteur mondial. Mais la banque a des raisons de s'inquiéter de son marché national, qui lui procure malgré tout plus de 60% de ses bénéfices. Aux Pays-Bas, ABN AMRO perd des parts de marché et la démoralisation croissante de son personnel néerlandais pourrait facilement conduire à une accélération de cette tendance.

## § 2 Histoire et structure d'ABN AMRO Holding N.V.

### \* Histoire de l'entreprise

L'ABN AMRO Holding a été créée en 1990 par la fusion entre la Algemene Bank Nederland (ABN) et la Amsterdam-Rotterdam Bank (AMRO).

Les deux partenaires étaient eux-même le produit de fusions. L'ABN a été formée par fusion entre la Nederlandsche-Maatschappij et la Twentsche Bank en 1964. L'AMRO-Bank a été créée la même année par fusion entre la Amsterdamsche Bank et la Rotterdamsche Bank.

L'ABN a toujours été une banque commerciale, finançant l'import-export néerlandais dans toutes les régions du monde. L'AMRO-bank quant à elle était davantage centrée sur le financement des activités des entreprises aux Pays-Bas. Les deux banques étaient des banques générales, offrant des services bancaires à toutes sortes de clients: individuels et entreprises, gros et petits clients. Leur activité était centrée sur les marges d'intérêts: la différence entre les intérêts payés sur leurs comptes de dépôts et autres créances, et l'intérêt perçu sur les prêts et les crédits. En 1975, les deux banques ont fait chacune une importante acquisition aux Pays-Bas. L'ABN a pris le contrôle de la banque Mees & Hope, tandis que l'AMRO achetait Pierson, Heldring & Pierson. Ces deux banques se sont peu à peu développées pour devenir de véritables banques d'investissement, offrant des services de financement et de gestion fiduciaire uniquement aux gros clients, particuliers et entreprises. Ce type d'activités est dans une large mesure rémunéré sur commission: sur chaque transaction la banque perçoit un pourcentage ou un montant fixe.

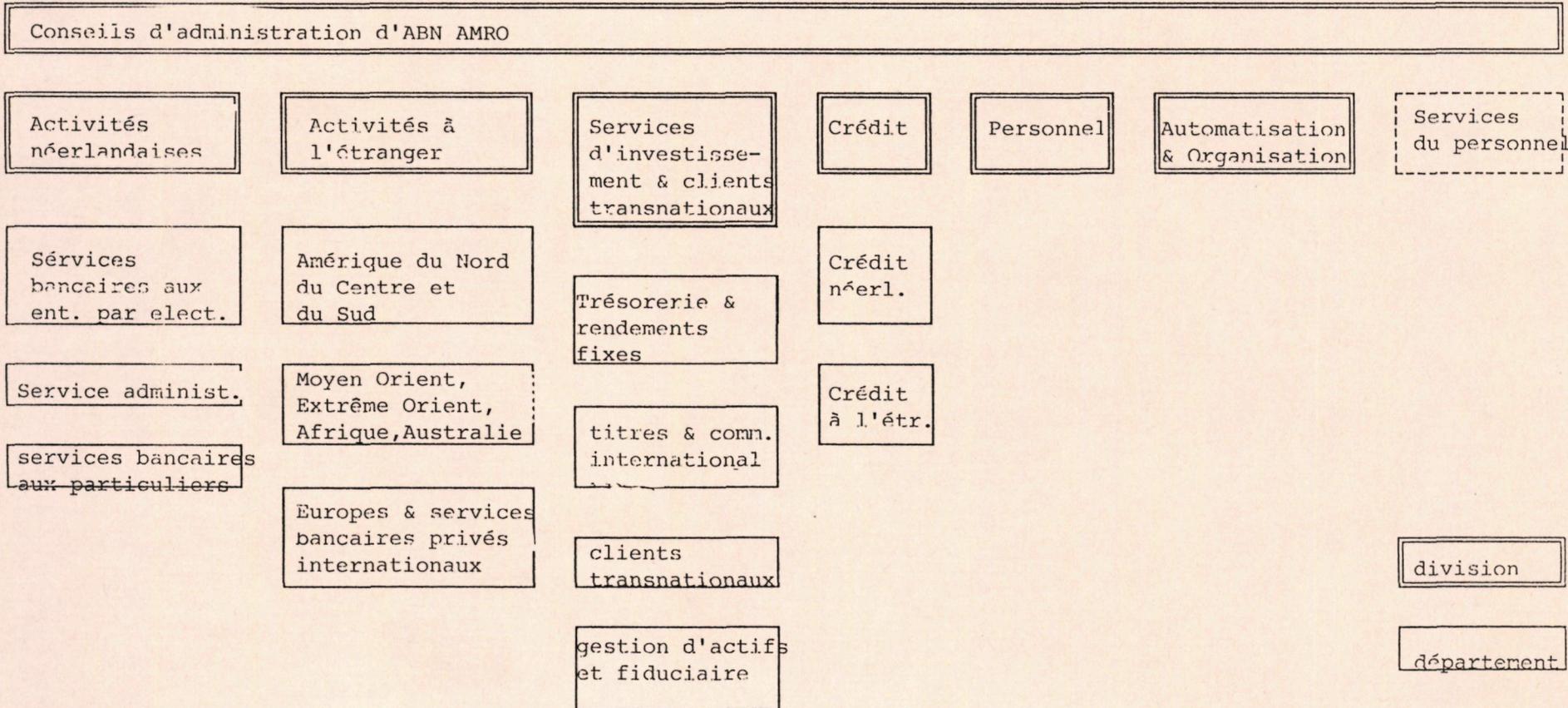
Les quatre banques étaient dénommées "le trèfle à quatre feuilles", qui dominait la finance des entreprises aux Pays-Bas. Sur le marché néerlandais des particuliers, l'ABN et l'AMRO étaient moins dominantes. Mais leur part de marché dans le secteur des particuliers était suffisamment importante pour leur garantir une source régulière et profitable de revenu.

Durant les années 1980, il devint de plus en plus évident que cette situation confortable ne pourrait durer toujours. La Commission européenne a annoncé ses projets de libéralisation du marché bancaire européen, et d'introduction de facteurs de concurrence. Au plan mondial également, la concurrence semblait s'intensifier rapidement. Surtout avec les banques japonaises, qui pouvaient puiser dans un énorme réservoir d'épargne à bon marché et qui semblaient vouloir égaler les producteurs automobiles et électroniques japonais dans la conquête du monde.

ABN et AMRO ont compris qu'elles étaient trop petites pour soutenir la concurrence au niveau mondial. Mais la fusion entre les deux banques était à cette époque exclue en raison de leur rivalité ancestrale, de leurs différences de culture d'entreprise et de leur énorme quantité d'agences dans les villes néerlandaises. L'ABN s'est donc lancée dans une stratégie d'expansion internationale indépendante, tandis qu'AMRO entamait des négociations en vue d'une fusion transfrontalière avec la Société Générale de Belgique en 1987. Mais il s'est avéré trop difficile de créer une véritable banque multinationale et le projet de fusion fut abandonné en 1989.

ABN venait alors de constater que sa croissance autonome était trop faible pour devenir un acteur mondial. Et tandis que l'annulation de la fusion avait fortement ébranlé l'assurance de l'AMRO - parfois même qualifiée d'arrogance - les temps semblaient mûrs pour une fusion entre les deux plus grandes banques générales des Pays-Bas. Le double réseau d'agences, auparavant considéré comme un obstacle à la fusion, apparut alors comme l'un des principaux avantages. En fermant et intégrant des agences, les deux banques fusionnées seraient en mesure de fonctionner à moindres coûts et avec plus d'efficacité. Le mot "synergie" fut désormais à l'ordre du jour.

FIGURE 2: Structure d'organisation d'ABN AMRO



\* Structure d'organisation

L'ABN AMRO Holding N.V. consiste dans la ABN AMRO Bank N.V. et ses filiales néerlandaises et étrangères (voir Annexe 1 pour les filiales de l'Union européenne). Dans sa structure d'organisation, il n'est fait aucune différence entre le holding et la banque: les deux ont le même conseil d'administration. La plupart des filiales sont gérées en tant que parties intégrantes de la banque. Seuls Mees Pierson et ABN AMRO Lease Holding N.V. ont un statut plus indépendant au sein de l'ABN AMRO Holding N.V. Ces filiales conçoivent elles-mêmes leur stratégie et ne sont jugées par la société-mère que sur la base de leur taux de rendement.

La structure d'organisation d'ABN AMRO Bank N.V. est un mélange assez compliqué d'éléments géographiques, de marketing et d'éléments de support. Le conseil d'administration, qui compte 9 personnes, se répartit la charge de six divisions de travail. Chaque division est subdivisée en un à quatre départements et a à sa tête un directeur général. L'équipe de direction de chaque division est formée de un à trois directeurs, plus les directeurs généraux.

Parmi les divisions, il est fait une nette différence entre les divisions d'exploitation et les autres. Les quatre divisions d'exploitation sont: les activités néerlandaises, les activités étrangères, les crédits et investissements, et les clients mondiaux. Les trois premières sont organisées sur une base géographique (activités aux Pays-Bas et activités à l'étranger) ou sur la base des produits (crédit). Seule la quatrième division, Investissements et clients transnationaux, est nettement orientée vers le marché: elle vise les gros clients, pour la plupart des entreprises multinationales. Sur ces quatre départements, trois sont toutefois orientés vers les produits plutôt que vers les clients.

Les particuliers et les PME sont répartis en deux divisions, selon leur implantation géographique. Dans la division des activités néerlandaises, deux départements sont manifestement orientés vers les clients: l'activité bancaire privée et les services bancaires aux entreprises. Le troisième, celui des bureaux, est un département-support. La division des activités étrangères d'autre part est divisée principalement selon des lignes géographiques, bien que l'activité bancaire privée internationale soit concentrée dans un seul département avec les activités européennes.

Avec la division du personnel et des services, les deux autres divisions - Personnel et automatisation & organisation fonctionnent pour soutenir les quatre principales divisions d'exploitation. Mais dans la hiérarchie de l'organisation, elles ont droit au même statut. Cet aspect rend les choses très complexes et constitue une source potentielle d'obstacles bureaucratiques.

En dehors du conseil d'administration, il existe un autre comité très important; la commission centrale du crédit (CKC). Cette CKC se compose de cinq directeurs et de quatre directeurs généraux- Elle se réunit deux fois par semaine et décide de tous les crédits supérieurs à NLG 100 millions (environ 60 cas par semaine). Les crédits supérieurs à NLG 500 millions doivent également recevoir l'aval du conseil d'administration lui-même. Cette structure collective, centralisée, de prise de décision est différente de celle de bon nombre de banques internationales, où les décisions sont pour la plupart prises par une seule personne à un niveau décentralisé. Le processus de décision chez ABN AMRO est peut-être moins efficace, mais il protège solidement la banque contre l'excès d'initiatives à risques.

Dans l'ensemble, le schéma d'organisation d'ABN AMRO ne repose pas sur une conception claire. Il comporte des éléments modernes d'orientation vers le client, mais aussi des orientations plus traditionnelles telles que l'orientation géographique et vers les produits. Ce mélange hétéroclite handicapera très certainement ABN AMRO dans sa concurrence avec des banques d'envergure mondiale de plus en plus tournées vers le client. Il ne serait donc pas surprenant que cette structure soit changée dans les années à venir.

\* **Comités d'entreprise**

Dans le cadre des activités néerlandaises d'ABN AMRO Holding N.V., il existe plusieurs comités d'entreprise (Ondernemingsraden). L'ABN AMRO Bank en compte trois: un pour la division des activités néerlandaises, un pour la division des activités à l'étranger, l'activité bancaire d'investissement & les clients transnationaux, et un pour la division personnel et automatisation & organisation, plus les services du personnel. Mees Pierson a son propre comité d'entreprise. Les représentants de ces quatre comités d'entreprise sont représentés au Comité central d'entreprise (Centrale Ondernemingsraad). Des élections aux comités d'entreprise se sont déroulées l'automne dernier. Le nouveau comité central d'entreprise est entré en fonctions au début janvier de cette année.

ABN AMRO Lease Holdings N.V. a son propre comité central d'entreprise, au sein duquel sont représentés les membres des comités d'entreprises des quatre sociétés de leasing appartenant au holding. A présent, aucun représentant de ces entreprises n'est représenté au comité central d'entreprise de ABN AMRO Holding N.V.

\* **Structure de propriété**

A la fin de 1993, le capital-actions s'élevait à NLG 24,7 milliards. Il consistait dans des actions ordinaires ( NLG 21,0 milliards), des actions privilégiées (NLG 2,4 milliards) et des actions privilégiées convertibles (NLG 1,4 milliard). Les actions de cette dernière catégorie n'ont commencé à être émises qu'à l'automne 1993.

**TABLEAU 2: Structure de propriété des actions d'ABN-AMRO (à la fin 1993)**

Détenteur	Actions, ordinaires	Actions, privilégiées	Actions, privilégiées convertibles
Aegon N.V.	3.31%	9.54%	
Fortis N.V.	0.30%	5.40%	
Commercial Union Assurance PLC	-	5.90%	
Internationale Nederlanden Groep N.V.	7.49%	9.08%	
Rabobank Nederland	0.05%	5.59%	
De Zonnewijzer	-	5.00%	
St. Administratiekantor ABN AMRO Holding	-	57.78%	
Autres investisseurs néerlandais	49%	-	
Autres investisseurs britanniques	17%	-	
Investisseurs américains	9%	-	
Investisseurs divers	14%	-	
<b>TOTAL (en millions de NLG)</b>	<b>20,980</b>	<b>2,338</b>	<b>1,430</b>

La majorité des actions des actions privilégiées est propriété de "Stichting Administratiekantoor ABN AMRO Holding", contrôlé par le conseil d'administration d'ABN AMRO. Cinq pour cent sont entre les mains d'un trust néerlandais spécialisé dans les investissements (De Zonnewijzer), et une autre portion de 35,5% des actions privilégiées sont propriété de cinq sociétés de bancassurance, quatre néerlandaises et une britannique, la Commercial Union, qui possède la grande compagnie d'assurances néerlandaise Delta Lloyd. Quatre de ces sociétés de bancassurance détiennent au total 11,2% des actions ordinaires de ABN AMRO Holding N.V. Dans l'ensemble, cette structure souligne les liens étroits existant entre les principales institutions financières des Pays-Bas: les deux principaux concurrents d'ABN AMRO (RABO et ING) et les quatre plus grandes compagnies d'assurances néerlandaises (ING, AEGON, Fortis et Delta Lloyd) détiennent une considérable participation par actions dans l'ABN AMRO Holding N.V. D'autres investisseurs néerlandais détiennent environ 29% des actions ordinaires. Les autres 40% sont propriété d'investisseurs étrangers: 17% au Royaume-Uni, 9% aux Etats-Unis, et 14% pour le reste de l'Europe, le Moyen Orient et le Japon. Au total, près de 84% des actions ordinaires de ABN AMRO Holding N.V. sont propriété d'investisseurs institutionnels du monde entier.

\* **Conclusions**

ABN AMRO Holding N.V. est une banque indépendante, mais qui entretient des liens financiers étroits avec les autres grandes sociétés financières des Pays-Bas. La banque est le produit d'une fusion, ce qui apparaît encore dans la structure d'organisation. Il manque à cette structure un schéma clair et net d'organisation, mais il va probablement intervenir un changement à ce niveau durant les années à venir.

### § 3 Stratégie commerciale

L'objectif de la fusion entre ABN et AMRO était de donner une dimension mondiale à l'implantation du groupe, et d'en faire l'une des 10 plus grandes banques du monde. Pour l'instant, ABN AMRO figure parmi les 25 plus grandes.

Rang	Banque	Pays	Actifs (\$/mias)
1	Fuji Bank	Japan	538.2
2	Dai-ichi Kangyo Bank	Japan	535.4
3	Sumitomo Bank	Japan	531.8
4	Sanwa Bank	Japan	525.1
5	Sakura Bank	Japan	523.7
6	Mitsubishi Bank	Japan	487.5
7	Norinchukin Bank	Japan	435.6
8	Industrial Bank of Japan	Japan	414.9
9	Crédit Lyonnais	France	337.5
10	Bank of China	China	334.8
11	Mitsubishi Trust & Banking	Japan	330.5
12	Tokai Bank	Japan	328.7
13	Deutsche Bank	Germany	320.0
14	Long-Term Credit Bank of Japan	Japan	315.0
15	Sumitomo Trust & Banking	Japan	305.3
16	HSBC Holdings	United Kingdom	304.5
17	Mitsui Trust & banking	Japan	269.9
18	Crédit Agricole	France	281.8
19	Asahi Bank	Japan	277.7
20	Bank of Tokyo	Japan	273.9
21	Daiwa Bank	Japan	262.6
22	Société Générale	France	259.1
23	ABN AMRO	The Netherlands	252.2
24	Banque Nationale de Paris	France	249.1
25	Barclays Bank	United Kingdom	245.3

## \* Stratégie mondiale

Pour réaliser ses ambitions internationales, ABN AMRO a l'objectif de générer au moins 50 pour cent de ses bénéfices en dehors des Pays-Bas (à présent: 38%). Ceci exige des choix stratégiques quant à savoir "comment" et "où" s'implanter pour s'internationaliser. Dans le présent chapitre, il sera procédé à une analyse plus approfondie des possibilités et difficultés qui font obstacle à l'expansion internationale dans le secteur bancaire. Ensuite, nous examinerons comment ABN AMRO a géré ces possibilités et difficultés.

La stratégie internationale d'ABN AMRO reflète dans une large mesure celles suivies par les deux partenaires avant la fusion. En particulier l'ABN, qui pratique les activités internationales depuis longtemps. Cette orientation reflète d'ailleurs la vocation internationale de l'économie néerlandaise. L'ABN a toujours occupé une position forte dans le financement des sociétés néerlandaises d'import-export. Cet objectif a souvent exigé l'implantation de succursales à l'étranger. Par exemple, la Nederlandsche Handel-Maatschappij (l'un des ancêtres d'ABN) fut la première banque étrangère à implanter un bureau au Japon. C'était en 1858, immédiatement après l'ouverture des frontières du Japon impérial, après deux siècles d'isolement volontaire.

L'AMRO n'a commencé son expansion internationale que depuis 1970 environ. Pour rattraper le temps perdu, AMRO a collaboré avec d'autres banques européennes (Midland Bank, Creditanstalt Bankverein, Deutsche Bank et Société Générale) dans le cadre de consortiums bancaires tels que la BEC à Bruxelles et l'European American Bank à New York. En raison des divergences d'intérêts entre les partenaires, ces consortiums n'ont pas abouti au résultat escompté. AMRO fut donc obligée de lancer toute seule son expansion internationale, de manière tardive vers la fin des années 1970.

Au moment de la fusion, les deux banques possédaient, ensemble, 413 agences dans 49 pays. A la fin juin 1994, l'ABN AMRO possédait 548 agences dans 60 pays (hormis les Pays-Bas). Tenant compte de la fermeture de quelques agences à l'étranger faisant double emploi, il apparaît que la nouvelle banque s'est lancée dans un ambitieux projet d'expansion. Entre janvier 1990 et juin 1994, le nombre d'employés d'ABN AMRO à l'étranger a augmenté pour passer de 13.717 à 24.975 (82% d'augmentation).

## \* L'expansion internationale: Comment ?

Le premier choix stratégique qui implicitement sous-tend ce développement est le "comment" de l'expansion internationale. Certaines banques, telles que la banque néerlandaise Rabobank, ont choisi explicitement l'expansion internationale autonome. Elles refusent la croissance par rachats car elles craignent les surprises de créanciers douteux. De plus, l'intégration d'une autre entité dans une entreprise qui possède sa propre culture est souvent une opération difficile, qui prend du temps et coûte de l'argent.

Mais bien évidemment, l'expansion internationale autonome progresse en principe moins vite que par le biais d'une stratégie d'acquisitions. Bien qu'ABN AMRO ait fait une mauvaise expérience avec une banque étrangère qu'elle avait partiellement repris (European American Bank aux Etats-Unis), elle considère néanmoins les rachats comme un moyen important de concrétiser sa stratégie internationale. En fait, en 1994, ABN AMRO a fini deuxième sur la liste des sociétés néerlandaises enregistrant le plus grand nombre de rachats étrangers. Philips arrive en tête, avec 20 rachats, suivi d'ABN AMRO, avec 14 rachats.

Le nombre de partenaires potentiels à racheter semble être illimité. La seule limite est l'auto-limitation d'ABN AMRO, qui ne veut pas mettre en péril ses ratios de bénéfices et autres ratios en consacrant trop de fonds à des rachats. Ces ratios sont en effet déterminants pour la capacité d'ABN AMRO d'attirer du capital de la part de (nouveaux) actionnaires.

Les rachats d'ABN AMRO semblent être géographiquement concentrés dans les pays occidentaux. Dans d'autres pays, ABN AMRO assure sa croissance en implantant ses propres agences dans les pays. Une exception notable est celle de la reprise de la Interbank polonaise en décembre 1994.

\* L'expansion internationale: Quels clients?

Le deuxième choix stratégique d'expansion internationale concerne les clients ciblés. Ce choix est bien sûr fonction des produits offerts mais aussi dans une large mesure du pays où va se déployer l'activité.

TABLEAU 4: Combinaisons produits/marchés dans l'activité			
	Opérations bancaires	Financement	Services
Entreprises	Virements, crédit commercial	Courtage en bourse, prêts, émissions	Conseil financier, fiduciaire, recherche en bourse, recherche en titres
Services aux particuliers	Virements, épargne, prêts, change	Hypothèques, assurances, bourse	Fiduciaire, voyages

Dans le secteur bancaire, on distingue six groupes principaux de combinaisons produits/marchés. Il existe une démarcation importante entre l'activité bancaire pour les entreprises (banque "de gros", "gros clients") axée sur les entreprises et les groupes, et l'activité bancaire "de détail", visant les particuliers et les petites entreprises. L'autre distinction concerne "l'activité bancaire", "les services financiers" et "les services". L'activité bancaire inclut les virements, l'épargne et le crédit, soit les transactions financières liées aux ventes et achats courants. Le revenu de "l'activité bancaire" des banques provient pour la plus grande partie des intérêts. Les "services financiers" incluent la négociation et la gestion de valeurs mobilières, les émissions, les hypothèques et les prêts: les transactions financières qui sont liées à la levée d'actifs destinés aux investissements à long terme. Les bénéfices provenant des services financiers des banques reposent principalement sur les commissions. Enfin, les "services" concernent toutes les activités bancaires qui ne sont pas directement liées aux transactions financières. Pour les services, les clients payent le tarif normal.

Bien sûr, on peut encore affiner les distinctions. On fait souvent la différence entre les clients particuliers normaux et les gros clients privés. Ce dernier groupe est principalement intéressé par les banques qui gèrent leur portefeuille d'investissements à l'échelle internationale. C'est ce que l'on appelle la "banque privée".

Il en est plus moins de même avec les investisseurs institutionnels, qui ont besoin des banques pour leur apporter aide et conseils dans la gestion de leur portefeuille d'investissements. Et dans les services bancaires et financiers aux entreprises, il convient de faire une importante différence entre les entreprises opérant au niveau local (dans un seul pays) et les multinationales. Celles-ci ont des besoins bancaires et financiers beaucoup plus importants et beaucoup plus complexes.

Les "banques d'affaires" travaillent principalement avec les entreprises, tandis que les "caisses d'épargne et de crédit mutuel" travaillent principalement avec les particuliers, et les "banques hypothécaires", principalement dans le crédit aux particuliers. Les "banques générales", comme l'ABN AMRO, opèrent dans l'ensemble de ces domaines.

Au cours des quelques dernières décennies, seules deux sortes de banques ont pu survivre dans la plupart des pays: les banques d'investissements et les banques générales. La banque d'investissements peut survivre car elle offre des produits extrêmement complexes, exigeant un haut niveau de qualifications spécialisées, à un nombre limité de gros clients. Elle n'a pas besoin de nombreux bureaux, n'a que de faibles frais généraux, la plus grande partie de ses

bénéfices provient des commissions et ne dépend pas des marges d'intérêt, de sorte que dans ce cas, les économies d'échelle ne jouent pas un rôle très important.

En revanche, la banque générale prospère sur la base d'un très grand nombre de clients, grâce aux économies d'échelle et à un bon équilibre entre les différentes combinaisons de marchés/produits. Pour les services de banque en particulier, plus que pour le crédit, le taux de rendement du capital dépend très fortement des marges d'intérêt, de sorte qu'il devient très intéressant d'associer les services de banque aux particuliers et les services aux entreprises. De manière générale, la banque de détail procure une source nette de capital, dans la mesure où le taux d'intérêt est inférieur à celui du capital obtenu sur les marchés de capitaux. Ce capital peut être utilisé pour l'octroi de crédits aux entreprises et autres services bancaires offerts aux entreprises, ce qui généralement génère davantage d'intérêts que le simple prêt sur le marché des capitaux.

#### \* **Activité bancaire transnationale pour les entreprises**

Mais tous ces commentaires ont-ils quelque chose à voir avec les stratégies d'internationalisation? Beaucoup. Certes, ce n'est pas dans toutes les combinaisons de marchés/produits que les besoins et possibilités d'internationalisation sont aussi marqués. Pour la plupart des banques générales, la première phase du processus d'internationalisation consiste dans les services de banque aux multinationales. Les banques s'implantent à l'étranger pour satisfaire aux besoins commerciaux des grandes entreprises de leur pays d'origine. Ces entreprises opèrent à l'échelle internationale, et attendent de leur banque qu'elle leur procure des services de virements, de change et de crédit à l'étranger. Mais l'implantation d'une agence bancaire complète dans un pays étranger est très coûteuse. Pour qu'elle soit plus rentable, les banques vont chercher à attirer également dans leur clientèle des multinationales d'autres pays. Ceci s'applique davantage à ABN AMRO qu'à ses concurrents américains ou japonais. Compte tenu de la taille de l'économie néerlandaise, le nombre de multinationales néerlandaises est assez élevé, mais en chiffres absolus, le nombre de multinationales néerlandaises à Hong Kong ou à Saõ Paulo est très inférieur à celui des sociétés américaines ou japonaises. Une banque néerlandaise à Hong Kong ou à Saõ Paulo ne va donc pas limiter ses services de banque aux multinationales néerlandaises qui opèrent à cet endroit, mais va aussi se tourner vers les grandes entreprises locales, ainsi que vers des entreprises suédoises, allemandes, britanniques ou japonaises. Tout ceci peut être décrit comme la première phase de l'internationalisation.

#### \* **L'internationalisation est rarement rentable**

Même lorsqu'une banque étrangère réussit bien cette première phase, il est rare que l'activité bancaire internationale soit réellement rentable. La concurrence dans ce secteur est très dure, partout dans le monde, car chaque banque essaye d'attirer les gros clients multinationaux. Les marges sont donc très serrées. La situation est particulièrement difficile pour une banque étrangère, car elle n'a pas accès aux sources avantageuses de capital local. L'équilibre entre les activités bancaires pour les particuliers (capital intrans) et les activités pour les entreprises (capital extrant), tel qu'il existe au niveau national, sera progressivement perturbé lorsque la banque va accroître ses activités bancaires internationales pour les multinationales. Cela signifie que la banque va devoir emprunter de plus en plus de capitaux coûteux sur les marchés de capitaux, ce qui évidemment va resserrer ses marges bénéficiaires. De plus, cette activité expose la banque au risque de pertes de change.

En principe, il existe trois moyens d'échapper à ce dilemme:

1. Le premier est de chercher à accroître les activités bancaires avec des entreprises étrangères dans des secteurs à hauts risques (cinéma, immobilier) ou dans des activités illégales (drogue), qui procurent des taux d'intérêts plus élevés. Mais cette stratégie comporte de gros risques. L'effondrement de nombreuses banques durant les années

1980 était fortement lié à de telles activités à hauts risques. C'est pourquoi les "ratios de Bâle" ont été institués pour limiter le volume des crédits bancaires à hauts risques (voir chapitre IV).

2. Le deuxième moyen est de compléter les services de banque aux multinationales par des activités de financement. En effet, ce sont les mêmes clients que ceux qui souhaitent investir au niveau international. Cette stratégie a pour avantage de produire un bénéfice indépendant des taux d'intérêts. Le principal désavantage est qu'il s'agit là d'un secteur complexe à forte intensité de qualification, dans lequel il est très difficile de rivaliser avec les banques spécialisées en ce domaine.
3. La troisième option est de développer les services bancaires et financiers aux particuliers dans les autres pays. Ainsi, la banque a non seulement accès aux sources locales de capital bon marché dans différents pays, mais réduit également les risques de change: le capital attiré localement peut être prêté localement dans la même monnaie.

\* **Services bancaires aux particuliers sur le plan mondial**

A long terme, la troisième stratégie - consistant à développer l'activité bancaire pour les particuliers dans des pays étrangers est inéluctable pour toute banque internationale souhaitant devenir un véritable "acteur mondial". Mais en même temps, c'est la démarche la plus difficile qu'une banque puisse faire toute seule. L'ouverture d'une agence bancaire à Tokyo par exemple, souhaitant offrir des services bancaires aux entreprises étrangères n'est déjà pas facile, mais accéder au marché des particuliers japonais est encore bien plus difficile. L'une des raisons tient au manque d'échelle. Les produits bancaires de détail peuvent être considérés comme des produits de consommation de masse: les marges bénéficiaires sont faibles, et il faudrait des avantages d'échelle pour que l'exploitation en soit rentable. Pour obtenir ces avantages d'échelle dans un pays donné, il est nécessaire d'effectuer des investissements énormes dans un réseau d'agences par exemple.

De plus, dans de nombreux pays, le secteur bancaire est encore fortement réglementé par l'Etat. Il est donc souvent difficile aux banques étrangères d'implanter une agence à part entière. Enfin, pour attirer la clientèle locale, vous devez connaître la culture locale, ce qui exige souvent d'importants investissements. Dans un grand pays comme le Japon, où le nombre de comptes épargne est le plus élevé du monde, une seule banque étrangère, la CitiCorp des Etats-Unis - s'efforce de pénétrer le marché des particuliers. Citicorp compte à présent vingt agences dans et à proximité de Tokyo et Osaka, et enregistre encore de lourdes pertes.

\* **Les choix stratégiques d'ABN AMRO**

Ayant défini les options stratégiques qui s'offrent aux banques désireuses de se lancer sur la voie de l'internationalisation, revenons à la stratégie globale d'ABN AMRO. Cette stratégie s'inscrit dans le tableau général brossé ci-dessus: la plupart des opérations internationales d'ABN AMRO sont avant tout orientées vers les entreprises, qui sont principalement des multinationales, néerlandaises ou autres.

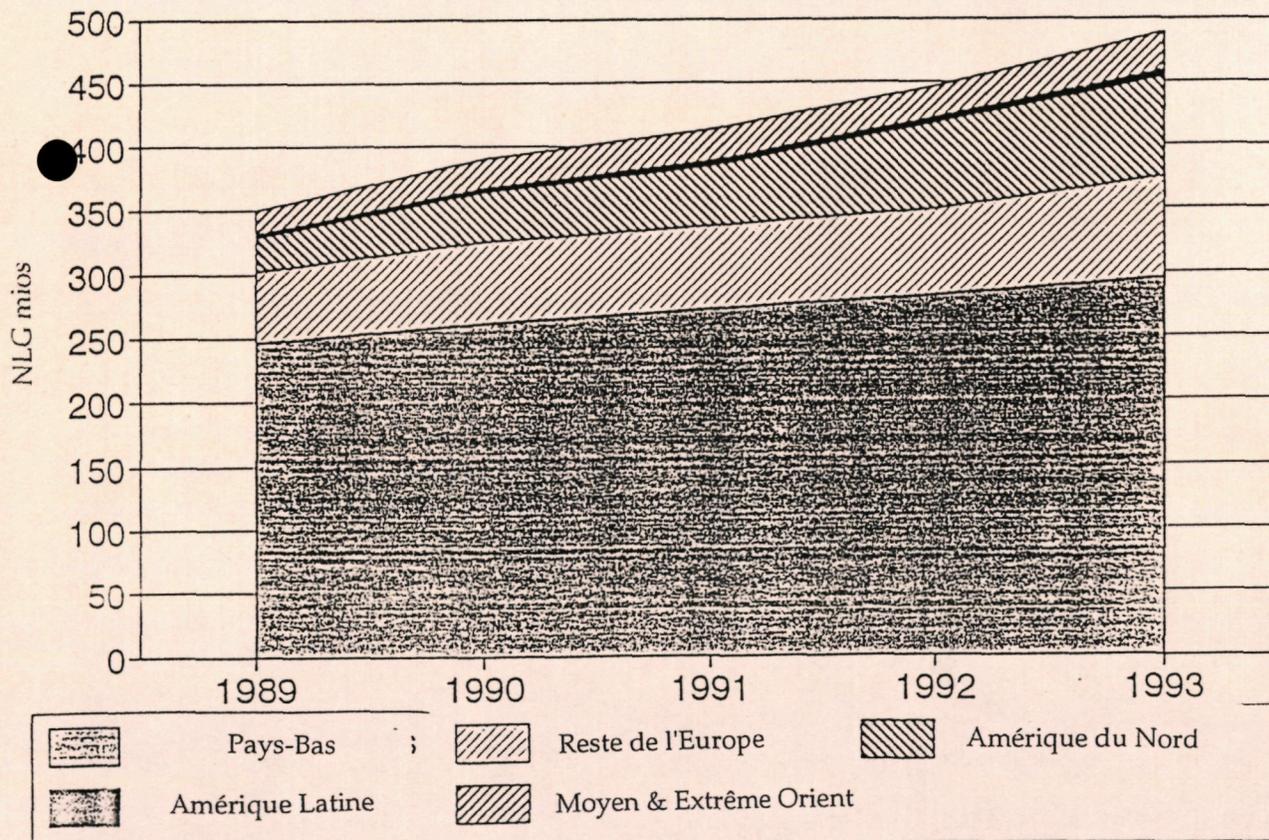
**TABLEAU 5: Répartition des actifs d'ABN AMRO par région, 1989-1993**

(en million de NLG)

	1989	1990	1991	1992	1993	Evolution '89/'93
Pays-Bas	246,9	261,5	272,0	282,9	295,4	+ 20%
Europe (sauf Pays-Bas)	55,9	64,0	65,0	67,0	80,6	+ 44%
Amérique du Nord	27,5	39,8	48,4	68,3	78,6	+186 %
Amérique Centrale et du Sud	3,7	4,0	4,7	5,0	5,9	+ 59%
Proche & Moyen Orient & Afrique	18,9	24,0	25,0	25,2	30,5	+ 61 %
Total des actifs	352,9	393,3	415,1	448,4	491,0	+ 39 %

L'un des atouts les plus solides d'ABN AMRO face aux multinationales de sa clientèle réside dans sa très forte présence internationale. Le nombre de pays dans lesquels ABN AMRO est active n'est surpassé que par CitiCorp aux Etats-Unis. Ceci rend l'ABN AMRO très attractive en tant que "deuxième banque" pour de nombreuses multinationales. Presque toujours, les multinationales choisissent une banque de leur pays d'origine en tant que "première banque du groupe". Celle-ci participera à pratiquement toutes les démarches financières de l'entreprise. Mais la plupart des multinationales préfèrent avoir des liens étroits avec plus d'une banque, et ce pour diverses raisons. L'une est d'éviter de dépendre trop d'une seule banque. L'autre est que "la première banque du groupe" n'a pas de bureaux dans tous les pays où il effectue des transactions. C'est pourquoi il est très intéressant pour de nombreuses multinationales d'établir des liens avec une autre banque internationale qui est non seulement présente dans leur pays d'origine mais aussi dans (presque) tous les pays où elles déploient des activités.

**FIGURE 3: Répartition des actifs d'ABN AMRO par régions**



Sa forte présence internationale est par conséquent un atout précieux pour ABN AMRO dans son ambition d'expansion internationale. Il y a déjà longtemps que presque toutes les multinationales néerlandaises ont choisi ABN AMRO (ou l'une des banques d'avant la fusion) en tant que "première banque de l'entreprise". Dans ce segment du marché, l'expansion n'est donc plus guère possible. (Au contraire, ABN AMRO a perdu une certaine part de son marché dans ce segment du fait d'entreprises qui auparavant travaillaient à la fois avec ABN et avec AMRO et qui maintenant ont choisi une autre "deuxième banque de l'entreprise").

Pour ABN AMRO, l'expansion internationale doit donc venir de multinationales non néerlandaises. Comme ces multinationales ne se laisseront pas facilement tenter de quitter leur "première banque", ABN AMRO doit essayer d'être le meilleur prétendant au poste de "deuxième banque de l'entreprise". Etant en mesure d'offrir le plus vaste réseau international de bureaux régionaux, elle a bien sûr de bonnes chances de parvenir à ses fins.

L'une des conséquences très importantes de cette stratégie est que les succursales de l'étranger ne peuvent pas être traitées comme des "unités d'exploitation" distinctes, responsables de leurs pertes et profits. Les activités d'ABN AMRO au Japon par exemple sont nettement déficitaires. La présence d'ABN AMRO à Tokyo est toutefois essentielle pour les opérations étrangères d'ABN AMRO à l'échelle mondiale. Les multinationales japonaises souhaitant déployer des activités dans des pays où les banques japonaises ne sont pas représentées, par exemple au Bangladesh ou au Kenya, sont mises en contact avec les bureaux locaux d'ABN AMRO dans ces pays par le bureau de Tokyo d'ABN AMRO. La transaction (et le bénéfice) sont alors effectués au Bureau d'ABN AMRO au Bangladesh ou au Kenya, mais n'auraient pas été possibles sans la forte présence d'ABN AMRO au Japon même.

#### \* Spécialisation au niveau du marché

Il s'agit là d'un autre élément fondamental pour attirer les multinationales dans sa clientèle: la connaissance du marché sur lequel opère le client. Les grandes multinationales ont besoin de grandes banques multinationales pour dialoguer sur un pied d'égalité. La banque doit connaître la nature (cyclique) du marché et les créneaux particuliers d'investissement, et offrir au client des solutions taillées sur mesure.

La bonne connaissance d'un marché et la bonne réputation sur ce marché sont des atouts importants pour l'expansion internationale. La Rabobank par exemple, grande banque coopérative néerlandaise, n'a commencé à s'internationaliser que depuis 10 ans. Elle a ciblé en priorité le secteur agro-industriel et compte depuis lors 65 bureaux à l'étranger. Aux Etats-Unis, elle est déjà la plus importante banque étrangère de son secteur.

Pour l'ABN AMRO, la spécialisation sur certains marchés est moins manifeste, mais néanmoins très importante. Les secteurs dans lesquels ABN AMRO est fortement représentée sont avant tout ceux ayant des liens étroits avec l'histoire économique néerlandaise: le commerce des diamants, les lignes aériennes, les transports, l'énergie et les télécommunications.

. Le commerce des diamants: ABN AMRO est la plus grande banque dans ce secteur, et s'est assurée une présence dominante dans tous les centres diamantaires du monde: Anvers, New York, Hong Kong, Israël et Inde.

. Lignes aériennes: ABN AMRO est le deuxième des plus grands financiers spécialisés dans les montages compliqués d'achat et de leasing des avions. Entre 1990 et 2000, les compagnies aériennes auront investi \$250 milliards en avions neufs, pour la plus grande partie avec des capitaux extérieurs. Ce type de projets de financement fait toujours intervenir plusieurs parties correspondant à plusieurs pays. En raison de ses nombreux bureaux, ABN AMRO est bien placée pour jouer le rôle de coordinateur.

Energie: ABN AMRO est la cinquième banque du secteur au niveau mondial. Elle a par exemple joué un rôle important dans la mise en place de la Charte de l'énergie pour les investissements en Europe de l'Est.

Les télécommunications: ABN AMRO a participé aux émissions de KPN (Pays-Bas) et de Telefónica (Espagne), et a de bonnes chances de faire de même pour Deutsche Telekom.

#### \* Les limites des services bancaires multinationaux aux entreprises

Comme on l'a dit, l'expansion internationale dans le secteur bancaire commence généralement par des services bancaires aux entreprises. Mais l'internationalisation de ce type d'activité tend à perturber l'équilibre de la banque. Ces remarques s'appliquent toutes deux à ABN AMRO: le succès même de son expansion dans les services bancaires aux entreprises crée de nouveaux problèmes stratégiques. Plus la banque accorde de crédits aux entreprises, plus elle doit attirer de capital. Et comme les services bancaires d'ABN AMRO aux particuliers se limitent aux Pays-Bas et à quelques régions des Etats-Unis, la banque ne peut couvrir qu'une partie de ses besoins en capital grâce aux fonds provenant de l'épargne. Elle doit attirer un volume croissant de capital au prix fort sur le marché des capitaux, ce qui accroît aussi les risques de change.

Des trois stratégies exposées pour surmonter ce dilemme, ABN AMRO en pratique deux. L'une consiste à se développer dans le secteur du financement international des entreprises, et l'autre, à se développer dans le secteur des particuliers au niveau mondial. La troisième stratégie, orientée vers les secteurs et opérations à hauts risques, n'est pas pratique courante chez ABN AMRO. A cet égard, l'attitude plus prudente de l'ancienne ABN détermine la stratégie de la banque.

Avant de décrire les efforts actuels et futurs d'ABN AMRO pour se développer en une banque de services internationaux aux particuliers, nous décrirons tout d'abord les activités d'ABN AMRO dans les deux seuls pays où elle pratique les services aux particuliers: les Pays-Bas et les Etats-Unis.

#### \* ABN AMRO aux Pays-Bas

Aux Pays-Bas, le marché des services bancaires aux particuliers et aux PME est dominé par trois grandes banques seulement: ABN AMRO, ING et RABO - qui à elles trois contrôlent 80 à 90 pour cent des segments essentiels que sont les comptes hypothécaires et les comptes d'épargne. ABN AMRO est la plus grande des trois mais sa domination repose pour la plus grande partie sur le commerce des titres et le crédit aux entreprises. Sur le marché privé des particuliers (transactions de paiement et comptes épargne) ABN AMRO vient derrière les deux autres grandes banques. ABN AMRO a par conséquent entrepris une vigoureuse offensive sur le marché pour attirer les particuliers et les PME des Pays-Bas.

L'un des principaux objectifs de la fusion entre ABN et AMRO était la réduction des coûts d'exploitation aux Pays-Bas. Dans ce pays, les deux banques étaient des banques générales, offrant leurs services à un très grand nombre de clients, allant des grands groupes aux petits ménages privés. Pour maintenir la rentabilité de ces activités sur un marché de plus en plus compétitif, il était nécessaire de procéder à des réductions de coûts. Comme les agences des deux banques dans de nombreux villages étaient adjacentes, il semblait logique de pouvoir faire des économies en diminuant le nombre de bureaux et d'employés.

Au moment de la fusion, ABN AMRO employait presque 42.000 personnes aux Pays-Bas. Un grand nombre de ces salariés travaillaient dans l'une ou l'autre des 1.477 agences. Lorsque la fusion fut annoncée, en mars 1990, la banque a déclaré publiquement son intention de réduire de 300 unités le nombre de ses agences, et de 4.500 personnes le nombre de ses employés. Il est prévu d'atteindre ces chiffres cette année, mais cela ne signifie pas pour autant la fin des suppressions d'emplois. Il y aura encore de nombreux milliers d'emplois supprimés dans les

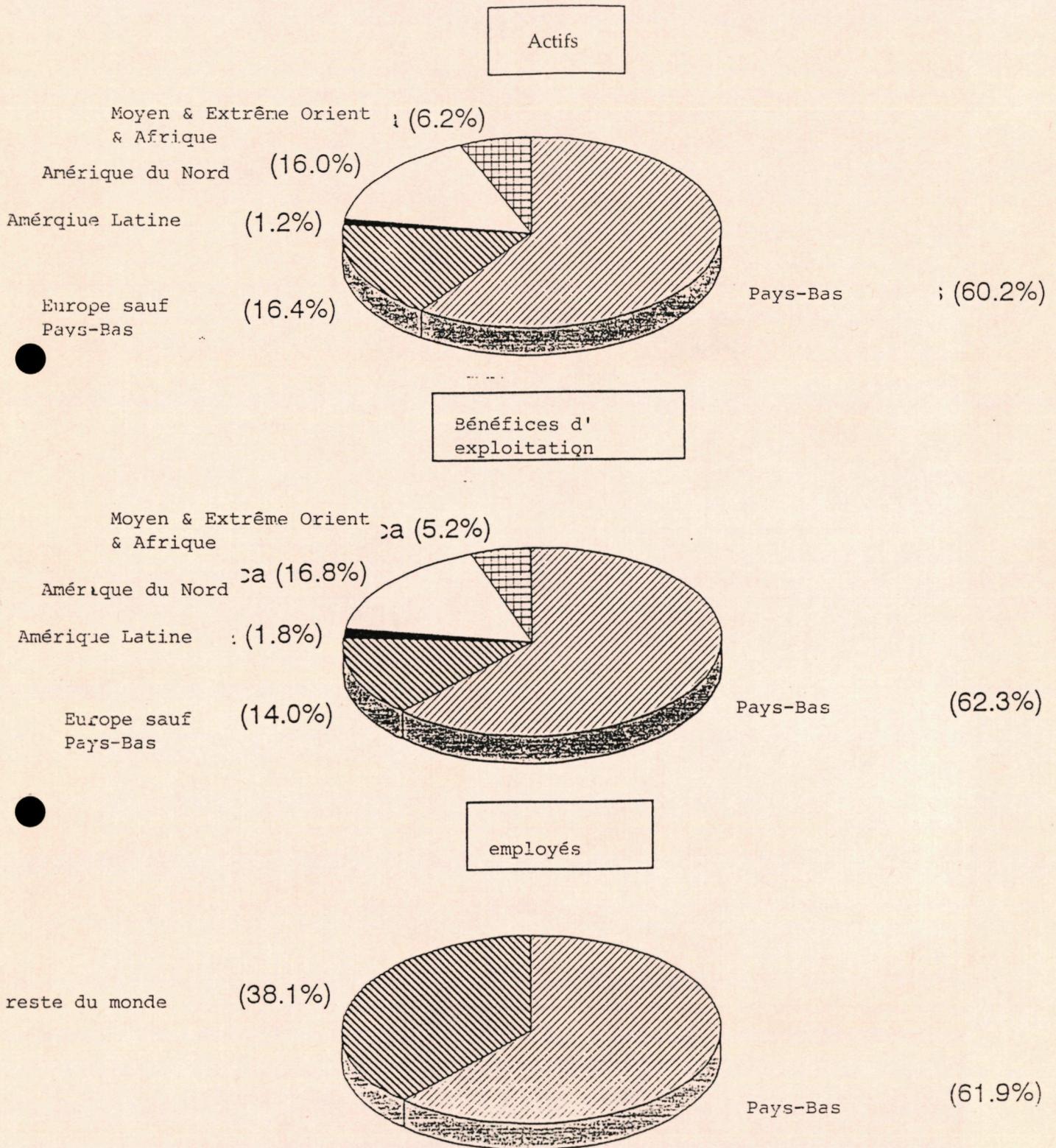
années à venir, par l'externalisation des tâches, l'automatisation et autres moyens d'accroître la rentabilité.

Les virements pour le compte des particuliers, aux Pays-Bas, sont source d'inquiétude pour la banque car ces opérations s'effectuent à perte. Autrefois, les comptes privés (principalement utilisés pour recevoir les salaires et payer les dépenses) étaient avant tout considérés comme un moyen d'attirer de nouveaux clients pour les comptes-épargne, les hypothèques etc. Mais comme les virements exigent une forte intensité de main-d'oeuvre, les coûts ont augmenté relativement vite. Peu à peu, toutes les banques ont commencé à traiter les virements comme un produit en soi, un produit responsable d'énormes pertes. Pour remédier à ces pertes, ABN AMRO (comme d'autres banques néerlandaises) ont introduit des commissions sur les transactions de paiement en 1988. Ces commissions ont depuis lors été augmentées plusieurs fois, dans le cadre d'une action apparemment concertée de la part des principales banques. Le problème de cette stratégie est qu'elle pénalise les "bons" comme les "mauvais" clients. Jusqu'à présent, les banques n'ont pas été en mesure de présenter une méthode plus différenciée de taxation des opérations de virements, ciblée sur différents groupes de clients. Certaines banques plus petites, qui offrent ces modalités, semblent être avantagées. Mais les clients des banques sont relativement fidèles, de sorte que la perte de part de marché est restée relativement modeste. Et les banques sont parvenues à réduire le coût des transactions de paiement de 10% entre 1990 et 1993, soit NLG 250 millions.

Pour réduire davantage le coût des virements, les banques néerlandaises investiront NLG 500 millions durant les deux années à venir, pour lancer la carte à puce qui peut être utilisée pour toutes sortes de paiements et également pour l'obtention de fonds en espèces. Cette carte à puce sera lancée mondialement à partir de 1996.

Une autre stratégie pour accroître la rentabilité des services aux particuliers est de vendre des produits d'assurance par les mêmes canaux de distribution. Ce concept, connu sous le nom de "bancassurance" ou "Allfinance", est relativement populaire aux Pays-Bas. Il a été l'objet d'une grande attention de la part des partenaires d'ING au moment de sa fusion (NMB Postbank et Nationale Nederlanden) et de Fortis (AMEV, VSB et AG). Toutefois, ABN AMRO ne joue pas un rôle dominant en ce domaine. Elle possède certes un département assurances, mais ne considère pas les produits d'assurance sur un pied d'égalité avec les produits bancaires. Cependant, toutes les agences et les gestionnaires de fonds vont intensifier leurs efforts pour lancer de nouveaux produits d'épargne, présentant des risques limités et la possibilité d'y associer facilement des éléments d'assurance-vie.

FIGURE 4: Répartition régionale ABN AMRO en 1993



\* ABN AMRO aux Etats-Unis

L'ABN AMRO considère les Etats-Unis comme son second "marché national". Les deux partenaires d'avant la fusion étaient déjà actifs dans ce pays depuis un certain temps, avec un succès variable.

En 1979, ABN a racheté la banque LaSalle de Chicago, pour \$1 milliard seulement. Cet investissement s'est révélé très rentable, car il a connu un fort développement durant les années ultérieures. LaSalle a racheté d'autres petites banques d'épargne en Illinois, et continue sur cette voie depuis la fusion d'ABN et AMRO. Elle compte à présent 116 bureaux et un total d'actifs de \$25 milliards.

**TABLEAU 6: Acquisitions ABN AMRO en Illinois (Etats Unis)**

année	banque	prix. d'acquisition	cumul		
			Capital	Personnel	agences
1979	LaSalle National	\$ 82 mln	\$ 1,100 mln	719	2
1986	Bank of Lisle	\$ 18 mln	\$ 1,700 mln	911	3
1988	Lane Financial	\$ 200 mln	\$ 3,200 mln	1,841	12
1990	Exchange Bancorp.	\$ 412 mln	\$ 7,400 mln	2,706	17
1992	Talman Home Fed.	\$ 430 mln	\$ 16,900 mln	4,680	63
1994	Cragin Federal	\$ 500 mln	\$ 19,700 mln	5,300	90
1994	Home Savings	\$ 130 mln	\$ 25,000 mln	5,530	115

C'est grâce à ces acquisitions qu'ABN AMRO s'est placée au deuxième rang des banques de services aux particuliers en Illinois, derrière la First National Bank of Chicago. Il en est résulté d'importantes économies d'échelle. En l'espace d'un an après la fusion, les coûts annuels de la banque Cragin ont été réduits de 30 pour cent, notamment par le transfert des fonctions administratives à la nouvelle centrale informatique de LaSalle.

Les aventures américaines de la banque AMRO ont été moins fortunées. Au début des années 1970, l'AMRO associée à d'autres banques européennes (Midland Bank, Creditanstalt Bankverein, Deutsche Bank et Société Générale) ont créé un "consortium bancaire", dénommé "European American Bank" (EAB) à New Jersey. Au bout de quelques années, il devint évident que cette approche de "consortium" ne fonctionnait pas comme prévu, en raison des divergences d'intérêts entre les banques membres. Certains des partenaires ont implanté leurs propres bureaux dans la région, et ont vendu leur participation à l'EAB aux partenaires restants, dont AMRO.

La banque était très engagée dans des créances douteuses d'Etats latino-américains et dans des investissements partiellement fiduciaires dans l'immobilier à New York et dans les environs. Les actionnaires ont remplacé les quatre directeurs de l'EAB en 1989, mais c'était beaucoup trop tard. En 1990, la banque a commencé à perdre de l'argent, au total, \$520 millions. En échange de la cession d'une partie des créances latino-américaines, AMRO a racheté les parts des actionnaires restants et a accru sa participation de 40 à 100%. La reconstruction financière du portefeuille a coûté à ABN AMRO près de \$2 milliards !

Depuis sa réorganisation, l'EAB est un acteur d'importance moyenne sur le marché des particuliers de New York. Il détient un total d'actifs de \$25 milliards, portant le total des actifs d'ABN AMRO aux Etats-Unis à \$50 milliards, ce qui fait d'ABN AMRO la plus grande banque étrangère des Etats-Unis.

En dépit des problèmes de l'EAB, les activités bancaires aux Etats-Unis ont fortement contribué aux bénéfices d'ABN AMRO au cours des dernières années. Cette prospérité est due aux importantes marges d'intérêts (la marge entre les intérêts payés et les intérêts perçus). Aux Etats-Unis, cette marge est d'environ 4% - contre environ 2% aux Pays-Bas.

Cette situation résulte de la souplesse de la politique monétaire de la Réserve Fédérale des Changes (Federal Exchange Reserve) et de la forte réglementation fédérale du secteur bancaire. Au cours des dernières années, le gouvernement américain a entrepris un programme de libéralisation du secteur bancaire. A long terme, lorsqu'en raison de la libéralisation, il sera devenu normal pour les banques américaines de déployer leurs activités sur l'ensemble des Etats-Unis, il se pourrait qu'ABN AMRO ne dispose pas d'économies d'échelle suffisantes pour rivaliser avec les banques du pays. Et déjà sur le court/moyen terme, la concurrence sur le marché de l'Illinois, autrefois très protégé, va s'intensifier.

Mais en même temps, ABN AMRO profitera quand même de la libéralisation. L'année dernière par exemple, elle a pu utiliser sa centrale informatique de LaSalle à Chicago pour l'EAB à New York. En continuant d'intégrer ses activités américaines déjà très efficaces, ABN AMRO sera en mesure de conserver son avantage compétitif pendant encore un certain temps. L'optimisme d'ABN AMRO quant à l'avenir de ses activités américaines paraît donc justifié.

#### \* Un troisième "fief" en Europe?

Depuis la fusion d'ABN et d'AMRO en 1990, la nouvelle banque recherche une possibilité de créer un troisième "fief" pour y déployer ses activités bancaires de détail. Cela est nécessaire, dit la banque, pour avoir accès à davantage d'épargne à bon compte afin de financer son activité bancaire avec les multinationales. Elle a commencé par rechercher ce type de marché en Europe, mais par la suite, a également évoqué l'Asie.

Bien que la Commission européenne, dès 1985, ait publié un Livre blanc sur la déréglementation du secteur bancaire en Europe, celui-ci est encore largement réglementé par l'Etat. Depuis le début de 1993, les banques européennes peuvent ouvrir des agences dans d'autres pays européens, sans devoir faire la demande d'un agrément d'activité bancaire dans chaque pays, procédure qui coûtait beaucoup de temps et d'argent. Mais il est toujours interdit de connecter les opérations étrangères à la centrale informatique de la société-mère dans le pays d'origine. L'intégration du marché européen ne progresse que lentement et les particularismes nationaux restent solides. Le rachat de banques locales semble être la seule solution.

ABN-AMRO a longtemps cherché à racheter une banque en Belgique, en Allemagne ou en France, qui aurait permis une "extension" de son marché national. Outre l'attraction de l'épargne, ceci aurait offert un autre avantage. Presque toutes les grandes entreprises clientes de la banque déploient des activités dans l'un de ces trois pays. Pour mieux servir ces clients, ABN AMRO a besoin d'un "volume critique" dans au moins un de ces trois pays, déclare la direction. Ce volume est nécessaire pour réduire les coûts et pour attirer du personnel de qualité. Dans la pratique, cela signifie que la dimension minimale souhaitable dans chacun de ces pays est de 100 agences. Pour l'instant, ABN AMRO possède 6 agences en Belgique, 24 en France et 35 en Allemagne. Pour réaliser son ambition dans au moins un des ces trois pays, ABN AMRO cherche depuis longtemps à racheter une banque pour un prix se situant entre NLG 750 millions-1 milliard.

ABN AMRO est en quête d'une telle banque depuis quatre ans, mais n'a fait encore aucune acquisition majeure dans ces trois pays. A un moment, il aurait semblé qu'elle en était toute proche, lorsqu'en mai 1994, une offre indicative fut faite pour l'acquisition d'une participation

de 50% dans la Société Nationale de Crédit à l'Industrie en Belgique. Mais ABN AMRO a retiré son offre dans les deux semaines qui ont suivi sans que l'on sache très bien pourquoi.

ABN AMRO déclare qu'il est très difficile de trouver des candidats au rachat répondant à ses critères. Tout d'abord, le rachat doit contribuer à la croissance du bénéfice par action dans les trois ans. Cela signifie que le taux de rendement du capital doit être d'au moins 12%. Mais les prix payés pour les banques en Europe sont beaucoup plus élevés qu'aux Etats-Unis: près de 15 fois les bénéfices annuels, alors qu'aux Etats-Unis, le prix est de 10 à 12 fois. Et comme ABN-AMRO n'est pas fortement représentée dans l'un ou l'autre de ces trois pays européens, les économies d'échelle ne seront pas faciles à réaliser. Une acquisition de grande envergure en Europe réduirait par conséquent les bénéfices des actionnaires durant quelques années, ce qui n'est pas très souhaitable.

Deuxièmement, la banque rachetée doit pouvoir s'insérer dans la stratégie d'entreprise. C'est pourquoi ABN AMRO ne s'intéresse pas aux banques de Scandinavie, où le secteur bancaire est en plein processus de réforme.

Troisièmement, le propriétaire actuel doit être disposé à vendre. Et quatrièmement, l'équipe de direction doit être d'accord sur le rachat. ABN AMRO ne cherche pas les OPA hostiles. Bien qu'ABN AMRO déclare avec insistance que "aucun rachat n'est meilleur qu'un mauvais rachat", ses actuelles opérations à perte, en particulier en France, (où elle détient la majorité de la Banque Neuflyze, Schlumberger, Mallet) et en Allemagne, ne peuvent se poursuivre indéfiniment. L'ABN AMRO se trouve face à un dilemme. Elle veut remplir ses obligations envers ses entreprises clientes et n'est donc pas prête à se retirer de ces marchés. Mais l'accroissement de sa présence afin d'atteindre un "volume critique" suffisant risque d'être impossible si la banque ne revient pas sur certains de ses critères de rachat.

#### \* Devenir une banque de détail au plan mondial?

La création d'un troisième "fief" par le biais d'une acquisition majeure s'est avérée très difficile au cours des quatre dernières années. ABN AMRO semble avoir choisi une autre stratégie d'internationalisation, infiniment plus compliquée. En novembre 1994, le nouveau directeur de la division "Opérations étrangères", M. Drabbe, a abruptement déclaré dans une interview que la banque avait opté pour une autre voie. "La mise en place d'une activité internationale de service aux particuliers, comme Citicorp, me paraît attirante" a-t-il déclaré. Au lieu de concentrer son activité de détail dans quelques pays, ABN AMRO va dès maintenant essayer d'attirer les clients privés de tous les pays dans lesquels elle est active. "Nous viserons les clients privés fortunés, et non pas tant le "détail-détail". Et je ne parle pas en priorité des marchés bancaires en pleine maturité de nos pays environnants. Mais lorsque je vois des clients dans une banque locale en Inde attendre 17 minutes pour une transaction, je me dis que nous pourrions faire mieux".

Drabbe évoque plusieurs pays dans lesquels ABN AMRO dessert déjà, bien qu'à une échelle limitée, le marché local: le Maroc (20 agences) et l'Arabie Saoudite (une co-entreprise avec 30 agences). Les pays ou régions dans lesquels ABN AMRO pense étendre ses activités auprès des particuliers sont: Europe de l'Est, Argentine, Chili, Uruguay, Equateur, Brésil, Hong Kong, Singapour, Indonésie, Inde, Pakistan, Malaisie et (plus tard), la Chine.

Drabbe explique cette réorientation avec les arguments suivants: dans l'activité bancaire de détail, les risques de crédit sont généralement plus faibles, les marges d'intérêts sont plus élevées et l'on accède à une source stable de capital en devises locales. ABN AMRO n'a pas l'intention de séparer ses services internationaux aux particuliers de ses activités internationales de services aux grandes entreprises. A long terme, si cette stratégie réussit, elle fera d'ABN AMRO une banque d'envergure mondiale. Mais il convient de faire quelques remarques: cette stratégie ne résout pas si facilement le manque de "volume critique" que connaît la banque en Allemagne, en France et dans d'autres pays. Deuxièmement, il paraît improbable que l'investissement dans les services bancaires de détail génère les 12 pour cent de taux de rendement souhaité d'ici quelques années. Et troisièmement: ABN AMRO a-t-elle suffisamment de ressources pour investir substantiellement dans le déploiement d'une activité

bancaire de détail à l'échelle mondiale ? Ses fonds d'investissement sont limités, car elle doit encore investir dans ses services bancaires et activités financières pour les multinationales. De plus, les investissements dans l'activité internationale de banque de détail ne pourront guère être financés par des capitaux externes, car cela mettrait en péril le ratio BRI d'ABN AMRO.

\* **Accroissement des activités internationales de financement des entreprises**

Comme on l'a dit, une autre stratégie pour accroître la rentabilité des services internationaux aux entreprises est d'y ajouter des activités internationales de financement. Au cours des dernières années, ABN AMRO s'y est employée avec grande énergie. L'un des problèmes est de surmonter la forte résistance interne à l'augmentation des investissements. La culture de la banque est centrée sur les marges d'intérêt, et non sur l'activité boursière et la participation aux sociétés industrielles.

Et pourtant, ABN AMRO compte à présent 30 unités spécialisées dans le financement des entreprises, qui peuvent aider les bureaux locaux de tous les pays. ABN AMRO est également présente sur toutes les principales places boursières et s'efforce de devenir l'un des principaux chefs de file internationaux pour les émissions d'obligations.

En Europe en particulier, au cours des quatre dernières années, ABN AMRO a racheté et rassemblé un réseau pan-européen de transactions de valeurs mobilières. Elle a acquis Hoare Govett au Royaume-Uni, Massonau Fontenay Kervern en France et Riada Stockbrokers en Irlande, une participation de 49% dans le cabinet de courtage espagnol CM Capital Markets, une participation majoritaire dans Alicon au Danemark et Cimo en Italie, ainsi que des unités plus petites de courtage en bourse en Suisse et en Allemagne. Le cabinet britannique de courtage Hoare Govett est en somme la cerise sur le gâteau. ABN AMRO a acquis ce cabinet en 1992, au moment où il était en difficulté. Après une réorganisation, les bénéficiaires ont refait surface et le cabinet d'agent de change est désormais appelé "ABN AMRO Hoare Govett". En 1993, ABN AMRO a décidé de donner à Hoare Govett un rôle central dans son activité internationale de financement des entreprises et d'opérations de change. Le nombre d'employés est passé de 420 à 480. Hoare Govett sera responsable de la négociation des 100 à 150 plus importantes valeurs mobilières, principalement pour les 130 plus grands investisseurs institutionnels (chacun gérant plus de \$10 milliards). Les activités de recherche concernant ces valeurs seront centralisées à Londres, tandis que Hoare Govett jouera un rôle de coordination pour la recherche sur les valeurs locales dans différents bureaux locaux. Cette centralisation est liée à la volonté d'attirer un personnel haut de gamme.

ABN AMRO a également l'ambition de devenir l'un des principaux chefs de file pour les obligations à revenu fixe sur le marché international, le domaine de banques spécialisées telles que J.P.Morgan, Goldman Sachs et Morgan Stanley. Jusqu'à récemment, ABN AMRO ne pratiquait que les obligations en florins néerlandais pour ses clients nationaux et étrangers. Il y a quelques années, elle a commencé à procurer des obligations en d'autres devises à ses clients néerlandais et en 1994, a mis en place ses premières obligations en devises pour un client étranger.

Dans la mise en place de son réseau mondial de financement des entreprises, une autre étape importante a été franchie avec l'acquisition, en novembre 1994, de HG Asia. Ce cabinet de courtage en bourse actif dans douze pays d'Asie jouera un rôle de premier plan dans les activités de financement des entreprises en Asie. Les points faibles qui subsistent dans le réseau mondial d'activités bancaires d'investissement sont les Etats-Unis et l'Allemagne.

\* **Mees Pierson**

En avril 1993, les deux banques d'affaires filiales d'ABN AMRO - Pierson, Heldring & Pierson et Mees & Hope ont elles aussi été fusionnées. La fusion fut suivie d'une réorganisation devant aboutir à la suppression de 470 emplois sur les 2.800 aux Pays-Bas.

La nouvelle banque, Mees Pierson, s'efforcera de se développer en tant que banque d'affaires indépendante "européenne". La banque sera spécialisée dans le conseil financiers et le courtage

en bourse. De plus, elle offrira des services à des clients privés fortunés, pratiquera la gestion de fortune et l'activité fiduciaire, ainsi que des crédits pour les négociants en options et produits. Mees Pierson sera une banque indépendante, mais les gros crédits devront toutefois recevoir l'aval d'ABN AMRO.

Ce statut indépendant de Mees Pierson semble quelque peu problématique, car l'activité de banque d'affaires est l'un des principaux secteurs de croissance pour l'ABN AMRO. Les deux banques reconnaissent qu'elles n'auraient pas créé cette concurrence interne si elles avaient eu le choix. Mais la situation a ainsi évolué, et les deux banques ont chacune leurs clients. ABN AMRO affirme à présent que "l'Europe est bien assez grande pour les deux banques"

et que "la concurrence entretient la santé". Mais dans cette situation de 100% de propriété, il paraît probable que la concurrence fera plus de mal que de bien. Les économies d'échelle pour les deux organisations seront maigres. Et il arrivera plus d'une fois que les deux banques rivalisent pour un même client, perdant du temps et de l'argent dans au moins l'une des deux.

Il semble évident qu'à long terme, ABN AMRO devra faire un choix: ou bien intégrer toutes ses banques d'affaires en une seule organisation, ou vendre sa participation à Mees Pierson. La première option augmenterait les problèmes liés à la réduction d'emploi à laquelle les deux banques sont déjà confrontées. Mais surtout, elles risquent très certainement de perdre des clients à la suite de cette intégration. La deuxième option donnerait à la concurrence un excellent tremplin de démarrage sur le marché national d'ABN-AMRO.

Le PDG de Mees Pierson, Dick van Wensveen a par conséquent suggéré une alternative en août dernier: lancer une partie des actions de sa banque sur le marché boursier. Ceci renforcerait l'indépendance de Mees Pierson et lui offrirait une source externe de capital. Bien qu'ABN AMRO ait jusqu'à présent été opposée à cette idée, elle devra tôt ou tard modifier sa relation avec Mees Pierson.

#### \* Conclusions

ABN AMRO veut devenir l'une des dix plus grandes banques du monde, à la fois par son expansion autonome et par des acquisitions. L'expansion internationale d'ABN AMRO a été principalement orientée vers les services financiers aux entreprises, multinationales néerlandaises ou autres. Dans ce contexte, le point fort d'ABN AMRO réside dans sa solide présence au niveau mondial - 548 bureaux dans 60 pays - et sa connaissance de certains marchés internationaux - compagnies aériennes, énergie, diamants, transports et télécommunications. Sur cette base, ABN AMRO a élargi ses services bancaires aux multinationales et dessert aussi des entreprises locales.

Comme toutes les banques internationales, ABN AMRO a besoin d'autres activités bancaires pour compléter la croissance de ses services aux entreprises, et maintenir l'équilibre entre les flux de capitaux entrants et sortants. C'est pourquoi ABN AMRO déploie son expansion internationale également dans deux autres directions:

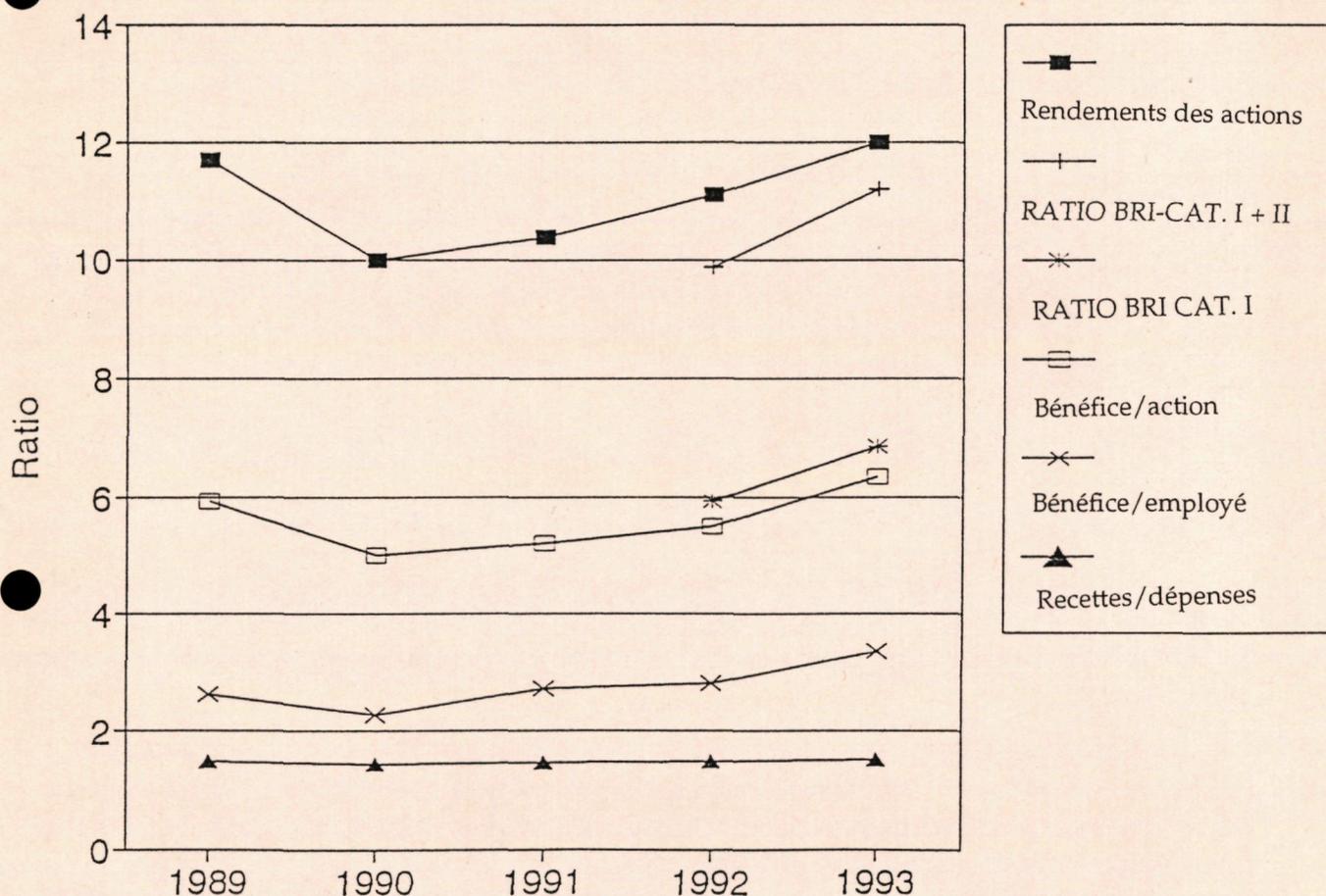
1. Développer son activité de banque de détail au plan international: pour compléter ses activités de détail aux Pays-Bas (toujours très solides) et aux USA (très rentables), ABN AMRO est depuis longtemps à la recherche d'un "troisième fief", de préférence en Europe. Comme aucun candidat approprié ne s'est présenté en Europe, ABN AMRO a maintenant annoncé qu'elle allait développer ses activités de détail dans toutes ses agences étrangères;
2. Développer son activité de financement des entreprises au plan international: par le rachat de banques d'investissements, principalement en Europe, ABN AMRO constitue rapidement un réseau bancaire international d'investissements. Au centre de ce réseau se trouvera Hoare Govett à Londres et HG Asia à Hong Kong. Le point non résolu est le statut de Mees Pierson, qui essaye également de devenir une banque européenne d'investissements, dans son réseau.

Malgré la persistance de quelques points faibles dans son réseau international - l'Allemagne et la France en général, et les activités de financement des entreprises aux Etats-Unis - ABN AMRO semble bien être en voie de devenir un "acteur mondial". Mais la banque a des raisons d'être préoccupée par son marché national, qui lui procure encore plus de 60% de ses bénéfices. Aux Pays-Bas, ABN AMRO perd des parts de marché, et la démoralisation croissante des employés néerlandais pourrait bien accélérer cette tendance.

#### § 4 Analyse financière des comptes du groupe

Alarmés par une série de faillites dans le monde bancaire, les responsables du contrôle bancaire de 12 banques centrales ont mis au point les "ratios de Bâle" à Bâle (Suisse) en 1988. (Ces ratios sont parfois appelés "ratios BRI" mais au plan formel, la Banque des règlements internationaux (BRI) n'a rien à avoir avec eux). Les ratios ont été conçus pour résoudre deux problèmes. Le niveau des fonds propres des banques dans le système bancaire mondial au regard des crédits accordés est en baisse depuis des décennies. Cette situation est préoccupante pour les autorités de surveillance, car les fonds propres constituent le coussin qui protège les déposants en absorbant les pertes lorsqu'un prêt tourne mal. L'inquiétude des Américains était motivée par un autre aspect, à savoir, que les banques japonaises battaient leurs concurrents sur les marchés internationaux en partie parce qu'elles octroyaient des crédits couverts par des liquidités peu abondantes. La plupart des banques nationales ont convenu de rendre obligatoire un seuil minimum de liquidités défini par un ratio de solvabilité pour les banques de leurs pays à partir de la fin de 1992.

FIGURE 5: Principaux ratios ABN AMRO



Le premier ratio de Bâle prévoit que les banques doivent détenir des fonds propres équivalents à au moins 8 pour cent des actifs à risques pondérés. Le deuxième ratio prévoit qu'au moins la moitié de ces fonds propres (ce qui signifie au moins 4 pour cent des actifs à risques pondérés) doivent être des fonds propres de la "catégorie I": actions ordinaires émises et intégralement libérées et actions privilégiées sans échéance et à dividende non cumulatif. Le reste peut consister en fonds propres de la "Catégorie II": réserves générales pour créances douteuses, dette subordonnée et réserves de réévaluation.

Les fonds propres de catégorie II comprennent également les réserves dites "latentes" pour créances douteuses, qui ne sont pas inscrites au bilan dans les banques néerlandaises. Ces réserves latentes sont destinées aux risques généraux de crédit (pour les risques liés à des crédits spécifiques, il existe une autre réserve figurant quant à elle au bilan) - risques étroitement liés au climat économique général. Les banques néerlandaises annoncent chaque année le montant ajouté à ces réserves latentes mais tiennent secret leur montant total. Lors de la publication par ABN AMRO de son ratio de la Catégorie I et de son ratio de la Catégorie II, ce secret a été révélé. En comparant les deux ratios, les réserves latentes d'ABN AMRO peuvent être estimées à NLG 3 milliards. Le secret a donc été révélé mais il a aussi fait apparaître un autre fait, à savoir, que le capital total d'ABN AMRO n'est pas de NLG 19 milliards (ainsi que porté au bilan) mais de NLG 22 milliards. Cela signifie que le taux réel de rendement du capital n'est pas de 12,0% mais seulement de 10,4%.

**TABLEAU 7: Principaux ratios ABN AMRO 1989-1993**

Ratio	1989	1990	1991	1992	1993
Rendement du capital (en %)	11.7	10.0	10.4	11.1	12.0
Ratio BRI Cat. I (en %)				5.91	6.85
Ratio BRI Cat. I et II (en %)				9.88	11.20
Recettes/Dépenses	1.50	1.44	1.47	1.49	1.51
Bénéfice net par action (en NLG)	5.91	5.01	5.21	5.49	6.34
Bénéfice net par employé (en NLG)	26,300	22,800	27,100	28,200	33,500

Autrefois, les actifs totaux constituait l'étalon de comparaison des banques. Maintenant, le ratio de Bâle semble avoir repris cette fonction. Cela entraîne un changement dans la manière dont les banques sont jugées par leurs actionnaires, leurs clients et les pouvoirs publics. L'accent n'est plus mis sur l'expansion agressive et le pouvoir de domination du marché mais sur la solvabilité et le taux de rendement du capital. Les actionnaires veulent que leur argent soit rentable, les clients veulent des banques fiables et efficaces, et les gouvernements veulent éviter les crises bancaires.

Pour attirer de nouveaux capitaux et de nouveaux actionnaires, mais pour attirer aussi de nouvelles entreprises clientes, les banques doivent de plus en plus montrer leur santé sous la forme de bons ratios: le ratio de Bâle, le ratio des charges de recettes-dépenses, le taux de rendement du capital et le bénéfice par action. Mais elles doivent encore publier un autre ratio, lourd de conséquences: le ratio du bénéfice par employé comme mesure de leur efficacité.

\* **Conclusion**

ABN AMRO est une banque en pleine forme, dont les résultats financiers continuent à s'améliorer. Seul le ratio des charges de recettes-dépenses ne s'améliore pas très vite. Comme une très grande partie des dépenses consiste dans les coûts de personnel, ceci reflète un mouvement inopportun et contradictoire: la banque réduit ses effectifs aux Pays-Bas, et l'emploi total augmente beaucoup plus lentement que les actifs totaux et les bénéfices, ce qui aboutit à une augmentation du bénéfice par employé. Mais la croissance des coûts de

personnel n'a pas été réduite en fonction de cette évolution, car l'employé moyen devient régulièrement plus cher. La principale raison à ce phénomène tient au fait que la réduction du nombre de cadres et de directeurs à hauts salaires est beaucoup plus faible que la réduction du personnel à petits salaires. Comme le conseil d'administration va s'efforcer d'améliorer le ratio des charges, il faut craindre que cette tendance ne soit combattue qu'à l'aide d'un seul instrument: la poursuite des licenciements aux Pays-Bas.

## § 5 Emploi et relations du travail

Le présent chapitre traite des politiques de l'emploi et des relations du travail chez ABN AMRO. Malheureusement, la quasi-totalité des informations ne porte que sur les activités néerlandaises de la banque. La raison en est que ABN AMRO ne diffuse qu'avec parcimonie les informations sur les relations du travail dans ses établissements à l'étranger. Elle ne publie même pas la ventilation de ses statistiques d'emploi par pays.

### \* Relations du travail et culture d'entreprise

Avant la fusion, les deux banques étaient connues comme de bons employeurs, conformes à la ligne générale suivie dans le secteur bancaire néerlandais. Les emplois étaient stables, les salaires au-dessus de la moyenne et les autres conditions d'emploi et de travail étaient également excellentes. La syndicalisation était faible. Le personnel d'AMRO était payé un peu plus que celui d'ABN, ce qui d'ailleurs créa quelques problèmes au moment de la fusion. Pour l'instant, ce problème semble avoir été surmonté. Un aspect plus récalcitrant est la différence de culture d'entreprise entre les deux partenaires. La culture d'AMRO était plus formelle et plus bureaucratique, tout était consigné sur papier. La culture d'AMRO était aussi plus orientée vers la prestation. La culture d'ABN était plus détendue, certains accords étaient souvent passés oralement seulement.

Au moment de la fusion, le conseil d'administration ne s'est pas rendu compte de l'importance de ces différences. Ce n'est que plus tard, lorsque des conflits ont éclaté entre des employés d'ABN et des employés d'AMRO, et cela jusqu'au niveau du conseil d'administration lui-même, que des cours de "gestion du stress" ont été instaurés pour les cadres de direction et les chefs du personnel. L'intention était de créer une synthèse des bons éléments inhérents aux deux cultures. Mais le résultat était beaucoup plus proche de la culture d'AMRO que d'une synthèse des deux. Ce résultat a ses bons côtés (plus grande orientation vers la prestation) et un mauvais côté (plus de bureaucratie).

### \* Réduction de l'emploi

Du point de vue social, l'aspect prédominant de la fusion, du moins aux Pays-Bas, réside dans une substantielle réduction de l'emploi. La fin du processus n'est pas encore en vue. Au moment de la fusion, ABN AMRO employait presque 42.000 salariés aux Pays-Bas. Nombre d'entre eux travaillaient dans l'une ou l'autre des 1.477 agences. Lorsque la fusion fut annoncée, en mars 1990, l'entreprise a annoncé son projet de supprimer 300 agences et 4.500 emplois.

En juin 1990, un plan social fut conclu avec les syndicats, qui stipulait que les licenciements forcés étaient exclus. La banque s'engageait à mettre tout en oeuvre pour retrouver un emploi dans l'entreprise aux employés en sureffectif et de les recycler en conséquence.

A la fin juin 1994, le nombre d'agences aux Pays-Bas avait été réduit à 1.444, soit 333 suppressions (22,5%). Le nombre d'employés aux Pays-Bas a été réduit de 5.533 personnes pour tomber à 36.462 (soit une réduction de 13,2%).

Sur l'ensemble de cette compression, 1.582 suppressions résultaient de la vente de la participation d'ABN AMRO dans les compagnies d'assurances R.Mees & Zoonen Assurantiën et Hudig Langeveldt. La réduction d'emplois réellement liée à la fusion et à la réorganisation

consécutives s'élève à 3.951 postes durant les quatre ans et demi précédant le 30 juin 1994. Selon ABN AMRO, le total atteindra 4.500 en 1995. Durant cette année, il sera réalisé une réduction des coûts de NLG 500 millions, dont NLG 350 millions consistent dans des coûts de personnel et NLG 150 millions dans l'automatisation (intégration des deux anciens systèmes en un seul). La direction d'ABN AMRO cherche à réduire encore le personnel, en particulier aux Pays-Bas. Selon un rapport de la banque d'investissements Salomon, il est encore possible d'économiser entre NLG 1,5 et 2 milliards sur les dépenses annuelles d'ABN AMRO ! Salomon pense que c'est là l'objectif secret du conseil d'administration d'ABN AMRO, et que les projets annoncés sont très en-deçà des objectifs visés.

TABLEAU 8 L'emploi chez ABN AMRO Holding N.V.

Division/Filiale	1-1-90	1-1-91	1-1-92	1-1-93	1-1-94	91/94	1-7-94
Activités néerlandaises				27,897	27,547		
aux Pays-Bas		28,700	28,123	27,520	27,151	- 5.4%	
hors Pays-Bas				377	396		
Activités internationales				18,072	18,982		
aux Pays-Bas		89	86	75	86	- 3.4%	
hors Pays-Bas				17,997	18,896		
Serv.d'invest. & clients transnationaux				3,437	3,422		
aux Pays-Bas		2,525	2,350	2,303	2,318	- 8.2%	
hors Pays-Bas				1,134	1,104		
Crédits		288	270	270	299	+ 6.8%	
(étranger/services banc.int./crédits NL)	2,902	2,706	2,648	2,648	2,703	- 6.9%	
Personnel	1,312	1,326	1,422	1,422	1,548	+ 18.0%	
Automatisation				1,433	1,442		
aux Pays-Bas		1,489	1,426	1,385	1,399	- 6.0%	
hors Pays-Bas				48	43		
Services du personnel				1,510	1,371		
aux Pays-Bas		1,752	1,653	1,510	1,370	- 21.8%	
hors Pays-Bas				0	1		
(Pers.+Autom.+Serv.Centr. en NL)		4,553	4,405	4,317	4,317	- 5.2%	
Total employés néerl. ABN AMRO Bank		36,155	35,234	34,485	34,171	- 5.5%	
ABN AMRO Lease Holding				1,787	2,018		
aux Pays-Bas				622	634		
hors Pays-Bas				1,165	1,384		
Mees Pierson				3,811	3,822		
aux Pays-Bas				2,776	2,588		
hors Pays-Bas				1,035	1,234		
(Lease Hold./Mees Pierson en NL)		5,567	5,018	3,398	3,222	- 42.1%	
Total employés aux Pays-Bas	41,995	41,722	40,252	37,883	37,393	- 10.4%	36,462
Total employés à l'étranger	13,717	17,912	18,077	21,756	23,058	+ 28.7%	24,975
Total employés	55,712	59,634	58,329	59,639	60,451	+ 1.4%	61,437

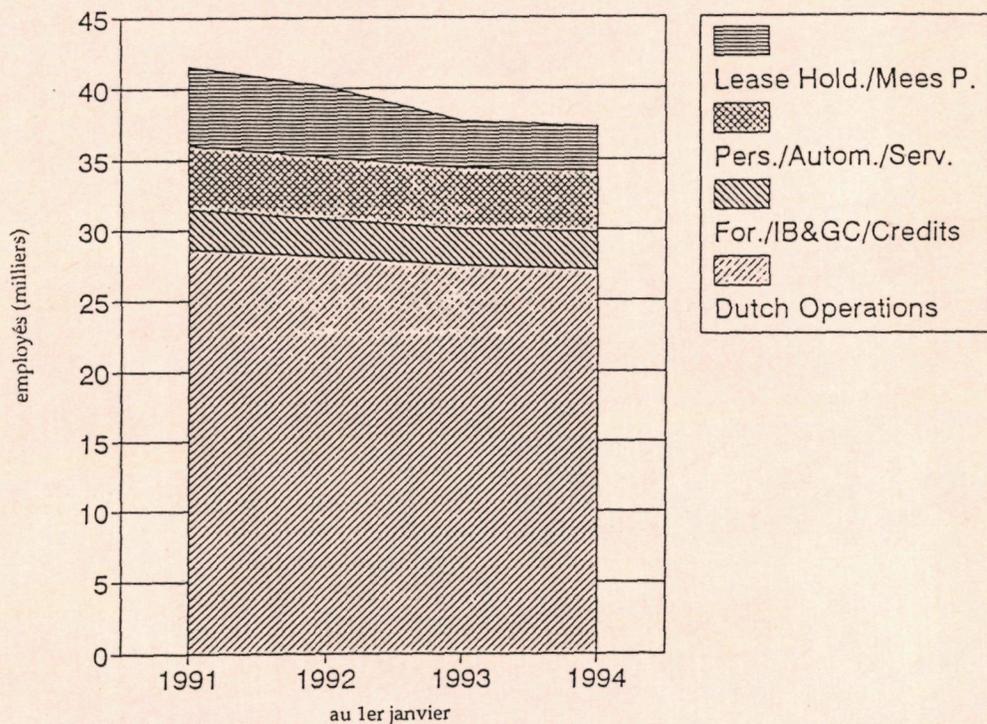
Une nouvelle série de mesures d'économies et de suppressions d'emplois a été annoncée durant l'été 1994. Le nombre d'agences sera réduit à 1.050 voire 1.000. L'effectif du personnel sera réduit de 2.800 postes entre août 1994 et août 1998. Cette mesure réduira les coûts annuels d'environ NLG 200 millions par an, soit au total 800 millions.

Toutefois, ABN AMRO est confrontée au problème selon lequel, s'il est relativement facile de décider quels sont les employés dont elle n'a plus besoin, il est en revanche beaucoup plus difficile d'assortir leur départ d'une dimension sociale. Presque tous les travailleurs d'âge mûr ont été mis en préretraite, et les possibilités d'intégrer les sureffectifs ailleurs dans l'entreprise sont à présent fortement limitées. Pour ces raisons, ABN AMRO a proposé de renoncer presque totalement au droit de réintégration interne. Aux yeux de nombreux employés néerlandais d'ABN AMRO, cette proposition sonne le glas de l'emploi à vie chez ABN AMRO.

Dans le nouveau plan social, convenu en juin 1994, les syndicats ont bloqué cette proposition. Les licenciements forcés sont encore hors de question. Mais les lignes directrices ont été assouplies: la réinsertion un échelon plus bas est encore considérée comme un transfert acceptable. De plus, une commission spéciale a été mise en place pour juger si la banque a réellement fait de son mieux pour trouver une solution appropriée dans les cas particulièrement difficiles.

Le "Ondernemingsraad Nederland" (le comité d'entreprise de la division "activités néerlandaises") a essayé en novembre 1994 de provoquer la direction pour lui faire citer des chiffres plus exacts quant à ses projets de réduction de l'emploi, en citant sa propre estimation: 5000 suppressions de postes durant la période 1994-1998 (au total: 27.000 emplois). La provocation n'a pas réussi, mais selon certaines sources bien informées, l'estimation n'était certainement pas excessive.

FIGURE 6: employés néerlandais par départements



Surtout si l'on considère l'ensemble des employés néerlandais de la banque. Les divisions des "Services bancaires d'investissements & Clients transnationaux" et du Personnel ont aussi été récemment confrontées à des projets visant à une réduction considérable de l'emploi aux Pays-Bas dans ce segment. Et de plus, les services du personnel seront dans une large mesure privatisés ou confiés à la sous-traitance.

A la fin de 1993, ABN AMRO a annoncé qu'elle allait externaliser la plus grande partie de ses services centraux. La surveillance, l'imprimerie et les transports seront totalement confiés à la sous-traitance, l'entrepôt sera fortement réduit et les archives et services de restauration seront privatisés. Seul le service du courrier interne restera intact. Sur les 1.370 emplois dans les services centraux, 400 emplois seront supprimés et 200 confiés à des sous-traitants.

En novembre 1994, l'imprimerie (23 employés) a été vendue à Roto Smeets De Boer. En janvier 1995, les services de sécurité et de transports ont été vendus à KPN. Ces deux services employaient au total 200 personnes. Leurs emplois restent intacts mais le salaire payé par le nouvel employeur sera plus bas. Pour compenser partiellement cette réduction, la banque offre

à chaque employé une indemnité en espèces équivalente à cinq fois la différence entre l'ancien et le nouveau salaire annuel. Les employés peuvent aussi choisir de rester employés par la banque et être détachés chez KPN. Ce détachement est en principe de durée indéterminée, mais si l'employé veut bénéficier d'une promotion, il doit devenir salarié de KPN.

\* **Quels sont les motifs poussant à de nouvelles réductions de l'emploi aux Pays-Bas?**

Les bénéficiaires d'ABN AMRO sont en forte ascension, ainsi que le montre la Figure 1. Et bien que la réduction de l'emploi aux Pays-Bas soit plus que compensée par une hausse de l'emploi à l'étranger (Figure 7), le bénéfice par employé s'améliore également (Figure 5). De plus, la part des activités néerlandaises dans le total des bénéficiaires d'exploitation n'est pas inférieure à la part que ces activités représentent dans les actifs totaux et l'ensemble du personnel (Figure 4) - ce qui montre que l'efficacité et le taux de rendement des opérations néerlandaises n'est pas inférieur à celui de la banque dans son ensemble. A cet égard, l'Amérique du Nord est au-dessus de la moyenne, tandis que l'Europe est nettement en-dessous.

La question qui se pose est donc celle-ci: quels sont les motifs poussant à de nouvelles compressions d'emploi aux Pays-Bas? La réponse est: l'expansion internationale de la banque. Elle a besoin d'un énorme volume de fonds pour cette expansion. Elle peut mobiliser les ressources nécessaires par des réductions de coûts et de l'emploi, cela de deux manières. Tout d'abord, la réduction des coûts augmente les bénéficiaires lorsque le chiffre d'affaires reste le même. Et deuxièmement, la réduction des coûts améliore les ratios sur lesquels la banque est jugée par les actionnaires et autres bailleurs de fonds. L'amélioration de ses ratios donne à ABN AMRO l'accès à des capitaux avantageux.

Par conséquent, la réduction de l'emploi est l'un des objectifs prioritaires d'ABN AMRO. Et à ce stade, les compressions à vaste échelle ne sont possibles qu'aux Pays-Bas. L'ampleur et la nature des activités néerlandaises se prêtent bien à une automatisation plus poussée, qui devient viable et qui permet de regrouper plusieurs agences. Comme le disent eux-mêmes les directeurs d'agences: "le processus de réduction des coûts sera désormais permanent".

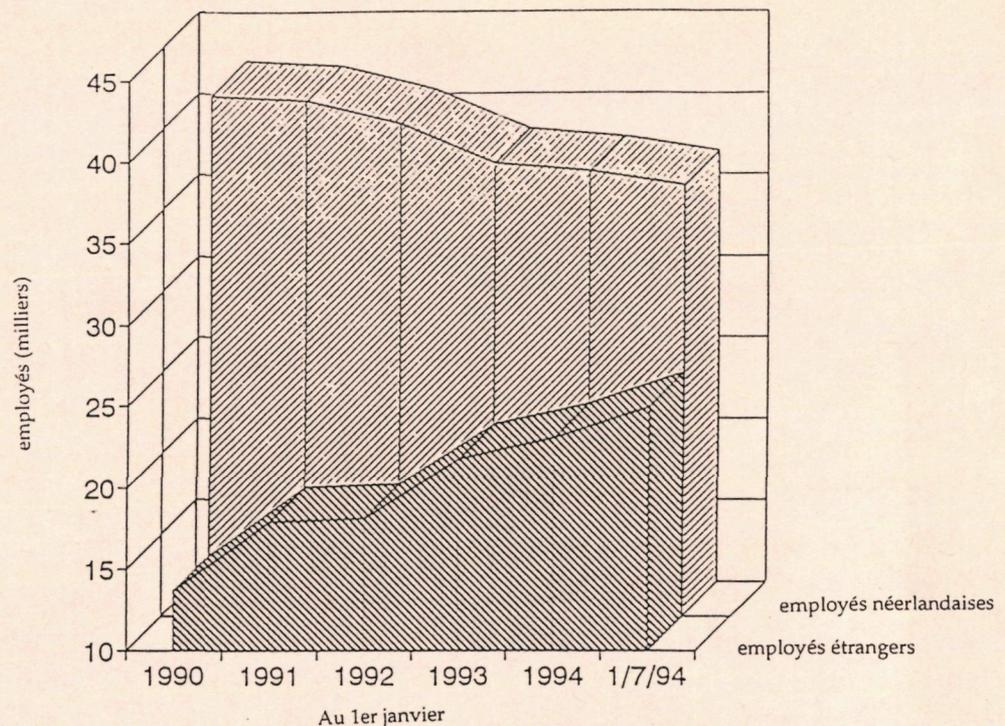
\* **Les problèmes causés par les compressions d'emplois**

En quelques années, la perception qu'avaient la plupart des employés d'ABN AMRO de leur employeur a considérablement changé. La stabilité de l'emploi n'est plus assurée, et ABN AMRO n'est plus perçue comme un très bon employeur. Cela dit, si l'on compare objectivement la politique sociale d'ABN AMRO avec celle de la plupart des grandes entreprises industrielles, elle apparaît toujours sous un jour plus favorable que ses homologues de l'industrie.

Mais c'est l'impression subjective du personnel qui compte. Et la grande majorité des employés d'ABN AMRO aux Pays-Bas pensent maintenant que la banque "les laisse tomber". Plus personne ne peut désormais être assuré de son emploi. La banque offre constamment du recyclage, mais sans garantir que celui-ci assurera l'emploi à la personne recyclée. Dans une large mesure, le personnel néerlandais d'ABN AMRO devient démoralisé.

A long terme, cette situation peut être dangereuse pour la position d'ABN AMRO sur le marché bancaire néerlandais. Jusqu'à récemment, les particuliers et les petites entreprises ne changeaient presque jamais de banque. Mais depuis quelques temps, c'est ce qui se passe, et ABN AMRO admet avoir perdu des clients depuis la fusion. Maintenant que la fusion est achevée, ABN AMRO a annoncé qu'elle entendait récupérer la part de marché qu'elle avait perdue. Pour ce faire, il lui faut plus qu'une intense publicité. La banque doit offrir un meilleur service à ses clients. Mais en ce moment, les employés démoralisés sont secondés dans les agences par des employés temporaires rarement au courant du travail. Si les clients néerlandais continuent à accroître leur prise de conscience du rapport coût-prestation, cette situation risque facilement de les faire fuir.

FIGURE 7: Employés néerlandais et étrangers d'ABN AMRO



Il est bien évident que ce n'est pas ainsi que l'on rattrape les clients perdus. Mais la direction supérieure en est-elle consciente? Comme dans la plupart des réorganisations, la couche de cadres intermédiaires a été largement épargnée par les plans de compression d'emplois. Une couche très forte et très bureaucratique de cadres intermédiaires (héritage de la banque AMRO), rédige avec le plus grand zèle rapport sur rapport, en filtrant soigneusement tout élément qui pourrait indiquer la démoralisation du personnel de l'étage des bureaux. Le conseil d'administration ne semble donc guère se rendre compte du danger potentiel que recèle son actuelle politique de compression continue de l'emploi.

#### \* La réponse des syndicats

C'est aussi ce même manque d'information qui motive probablement l'attitude négative d'ABN AMRO - et des autres banques néerlandaises - envers les propositions des syndicats concernant la réduction de la durée du travail. Ceci permettrait de sauver des emplois et d'accroître l'efficacité. Lors de la série de négociations collectives du printemps 1994, les syndicats ont proposé une flexibilisation du temps de travail. Les jours ouvrables, toutes les heures entre 7h et 9h pourraient être considérées comme des heures normales de travail, et le samedi, le travail serait possible entre 8h et 17h avec une prime de 25%. Les travailleurs du secteur bancaire seraient également prêts à s'abstenir d'augmentations salariales entre avril 1994 et avril 1998. En compensation, la semaine de travail devrait, durant ces quatre années, être réduite dans le secteur bancaire de 38,4 heures en cinq jours actuellement, à 34 heures en quatre jours.

Mais les employeurs du secteur bancaire ont estimé que cette réduction du temps de travail serait impraticable et trop coûteuse. Les négociations sont entrées dans l'impasse et aucune convention collective n'a encore été signée. (La précédente convention collective est arrivée à expiration en avril 1994). En janvier 1995, les employeurs du secteur bancaire ont fait une proposition par laquelle ils demandent à avoir le droit de décider d'une réduction du temps de travail pour 30.000 employés du secteur bancaire dont les emplois sont menacés, en fixant eux-mêmes le moment et l'ampleur de cette réduction. La réduction du salaire ne serait que partiellement compensée et ces travailleurs pourraient également être appelés à retravailler plus longtemps si nécessaire. En d'autres termes, cette proposition revient à ce qu'il est convenu d'appeler des "licenciements partiels", selon les syndicats, qui se préparent déjà à la

grève pour le mois de février. Les employeurs du secteur bancaire ont également proposé de réduire la semaine de travail pour l'ensemble des employés du secteur à 36 heures par semaine. Cette proposition a été bien accueillie par les syndicats. Une solution sociale permettant d'éviter les licenciements forcés dans le secteur bancaire néerlandais pourrait donc encore être trouvée.

\* **Conclusions**

La politique de réduction de l'emploi pratiquée par ABN AMRO aux Pays-Bas se poursuivra encore un certain temps. Si la banque continue à résister aux propositions de réduction du temps de travail, les chances de mener la réduction de l'emploi de manière sociale s'amenuisent. Comme les employés néerlandais d'ABN AMRO perçoivent cette tendance, ils sont de plus en plus démoralisés. Et comme les clients néerlandais deviennent de plus en plus exigeants quant à la qualité du service, cette démoralisation menace de réduire encore plus la part de marché déjà en baisse d'ABN AMRO sur son territoire national. Si le conseil d'administration veut conserver son marché des Pays-Bas en tant que base solide de son expansion internationale, il devrait prendre ce problème très au sérieux.

ANNEXE 1: FILIALES D'ABN AMRO DANS L'UNION EUROPEENNE

\* Pays-Bas

- ABN AMRO Auto Lease B.V.
- ABN AMRO Bank N.V.
- ABN AMRO Lease Holding N.V.
- ABN AMRO Onroerend Goed Holding B.V.
- ABN AMRO Participaties Holding B.V.
- ABN AMRO Projectontwikkeling B.V.
- ABN AMRO Schadeverkeringen B.V.
- ABN AMRO Trustcompany (Nederland) B.V.
- Alpinvest Holding N.V.
- CMV-Bank N.V.
- Consultass B.V.
- Finata Bank N.V.
- F. Berger & Co.B.V.
- Hollandsche Bank Unie N.V.
- IDM Bank N.V.
- Interbank N.V.
- IFN Factors B.V.
- Mees Pierson N.V.
- Nachenius, Tjeenk & Co. N.V.
- Nederlandsche Credietverzekering Maatschappij N.V. (44%)
- Nederlandsche Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden N.V. (min)
- Nederlandse Participatie Maatschappij N.V. (min)
- Pacific Investment Holding N.V. (22%)
- Rijnlandse Disconto Bank C.V.

\* Belgique

- ABN AMRO Bank (België) N.V.

\* Luxembourg

- ABN AMRO Bank (Luxembourg) S.A.
- Kredietbank Luxembourgeoise S.A. (min)

\* Autriche

- ABN AMRO (Österreich) A.G.

\* Suède

- ABN AMRO Bank (Sverige) A.B.

\* Danemark

- ABN AMRO Borsmaegierselskab (Skandinavien) A/S

\* Royaume-Uni

- ABN AMRO Securities (UK) Ltd.
- ABN AMRO Hoare Govett Ltd.

\* Italie

- ABN AMRO SIM, SpA
- Cimo SIM, SpA

\* Espagne

- ABN AMRO S.A. S.V.B. (90%)
- CM Capital Markets Brokerage S.A. (49%)

\* France

- Banque de la Société Financière Européenne S.A. (min)
- Banque Odier Bungener Courvoisier S.A.
- De Neufelize, Schlumberger, Mallet S.A. (80%)
- Massonaud Fontenay Kervern S.A. (93,5%)

\* Irlande

- Riada Stockbrokers Ltd.

\* Gibraltar

- ABN AMRO Bank (Gibraltar) Ltd.

\* Allemagne

- ABN AMRO Bank (Deutschland) A.G.
- Frankfurter Kreditbank GmbH.

\* Grèce

- ABN AMRO succursales

\* Portugal

- ABN AMRO succursales

## ANNEXE 2: Bibliographie

Les sources ci-après ont été utilisées pour la rédaction du présent rapport:

- \* Annual Reports ABN AMRO Holding N.V. 190-1993;
- \* Semiannual Report ABN AMRO Holding N.V. 1994;
- \* ABN AMRO Structuur en Profiel, Mei 1994;
- \* Verslag Personeelbeleid ABN AMRO Holding N.V. 1990-93;
- \* Principe-akkoord Sociaal Plan ABN AMRO Bank N.V. Voor de periode 1 augustus 1994 to 1 augustus 1998;
- \* Arbeidsorganisatie, Kwalificatie en Belangenbehartiging in het Bankwezen - Rapport van een onderzoek voor de FNV Dienstenbond, Maarten van klaveren & Ankie van de Camp, STZ Advies & Onderzoek, December 1994;
- \* Internationalisering van de dienstensector, Ton van Rietbergen, Jeroen Bosman & Marc de Smidt, Coutinho, 1990;
- \* Recalled to Life - A survey of International Banking, The Economist, April 30th 1994;
- \* Extraits de presse de: Financial Times, Financieele Dagblad, NRC Handelsblad et The Banker;

Pour les tableaux du présent rapport, les sources suivantes ont été utilisées:

Tableau 1	Annual Reports ABN AMRO Holding N.V.;
Tableau 2	Annual Report ABN AMRO Holding N.V. 1994;
Tableau 3	Fortune, 22 Août 1994;
Tableau 4	Adaptation de: Internationalisering van de Dienstensector, Ton van Rietbergen, Jeroen Bosman & Marc de Smidt, Coutinho, 1990;
Tableau 5	Annual Reports ABN AMRO Holding N.V.;
Tableau 6	Financieele Dagblad;
Tableau 7	Annual Reports ABN AMRO Holding N.V.
Tableau 8	Verslag Personeelbeleid ABN AMRO Holding N.V. 1990-1993.