

«La complémentarité est une clé de la réussite»

La Caisse centrale des Banques populaires a procédé à la fusion de ses activités opérationnelles avec celles de Natexis. La réussite de cette fusion implique le respect de certains principes pour rapprocher des cultures d'entreprises différentes.

Jacques Delmas-Marsalet
Président
Groupe Banques populaires

— Quels sont les objectifs de la création de Natexis Banques populaires ?

Jacques Delmas-Marsalet – Notre but est d'exploiter de manière plus efficace les complémentarités et les synergies existant entre le Groupe Banques populaires et Natexis, qui sont de trois ordres :

- **Complémentarité de clientèles.** Notre Groupe est positionné plutôt sur le marché des particuliers, des professionnels et des PME, Natexis étant plutôt centré sur la clientèle des grandes et moyennes entreprises. Cela explique l'intérêt que nous avons porté à Natexis. En effet, de plus en plus de PME étant rachetées par des grands groupes, il y avait un risque de déperdition du fonds de commerce de nos banques vers le haut que nous ne pouvions éviter qu'en renforçant notre présence sur le marché des grandes entreprises.
- **Complémentarité de métiers.** Chacun de nos groupes avait ses points forts. Ainsi nous sommes le leader en France dans la gestion de l'épargne salariale qui intéresse au premier chef les grandes entreprises et l'un des majors de l'affacturage qui concerne en priorité les PME, mais aussi les entreprises de taille plus importante. De son côté, Natexis est bien positionné sur l'international, ce qui intéresse notre clientèle de PME, et en gestion privée, ce qui répond aux besoins de la grande clientèle particulière de nos banques.
- Enfin, le rapprochement permettra **la mise en commun des back-offices** titres et moyens de paiement, ainsi que des moyens logistiques et informatiques, ce qui sera à l'origine d'économies d'échelles et renforcera notre compétitivité.

L'objectif principal de l'opération que nous venons d'engager est donc de

constituer une banque de gros unifiée, qui sera capable de répondre à trois catégories de besoins : proposer à la clientèle des grandes et moyennes entreprises une offre bancaire complète, incluant la banque commerciale et la banque d'investissement, tant en France qu'à l'étranger ; mettre ses compétences internationales et ses métiers d'intermédiation financière à la disposition des PME clientes des Banques populaires régionales, ainsi que ses capacités de gestion privée au service de leurs clients particuliers ; enfin, renforcer la position acquise par la Caisse centrale des Banques populaires comme prestataire de services bancaires, financiers et technologiques, notamment conservation de titres et gestion des moyens de paiement, à des établissements extérieurs à notre Groupe.

— Comment procédez-vous pour rapprocher les deux entités ?

J. D.-M. – De deux manières :

- d'abord, par fusion entre les filiales des deux groupes qui exercent le même métier. C'est ainsi que dans le domaine de l'épargne salariale, Natexis a fait apport de sa filiale Vitalia Épargne à notre filiale Interépargne ;
- ensuite, par intégration opérationnelle : c'est ainsi que nous allons apporter les activités opérationnelles de la CCBP et ses participations dans les filiales opérationnelles du Groupe à Natexis SA, structure faîtière du Groupe Natexis, qui, pour les accueillir, troquera son statut actuel de société financière contre celui de banque. Bien entendu, nous allons également lui apporter le personnel correspondant, ce qui ne changera d'ailleurs pas le statut de celui-ci, lié à la convention collective AFB. Quant au personnel de Na-

texis, il sera maintenu avec son statut actuel dans sa filiale à 100 %, Natexis Banque. Cette solution duale a été retenue pour pouvoir faire travailler rapidement ensemble les équipes de la CCBP et de Natexis exerçant le même métier, sans harmonisation préalable et obligatoire de leurs statuts. A cette fin, nous avons retenu le principe d'une organisation intégrée par filières de métiers (*encadré*).

— Quel était l'intérêt d'apporter les activités de la CCBP à Natexis, plutôt que l'inverse ?

J. D.-M. – D'abord, une question de faisabilité : nous ne pouvions apporter Natexis à la CCBP, qui a un statut coopératif, sans retirer Natexis de la cote. En faisant l'opération en sens inverse, nous disposons d'une structure opérationnelle importante, dotée de 17 milliards de francs de fonds propres durs et qui reste cotée. L'intérêt d'avoir une structure cotée est double : d'une part, nous nous ménageons un accès au marché des actions ; d'autre part, dans une perspective plus lointaine, nous nous réservons la possibilité de réaliser d'autres opérations de croissance externe, en payant en titres et non en *cash*, comme nous avons dû le faire pour Natexis. A l'issue de l'opération, le flottant représentera 10 à 15 % du capital. Mais si nous réussissons, il n'est pas impossible que la Caisse centrale et les Banques populaires revendent une partie de leurs titres sur le marché quand elles pourront réaliser une plus-value.

— Comment améliorerez-vous la rentabilité ?

J. D.-M. – Nous devrions l'accroître en diversifiant nos sources de revenus.

Une organisation par filières de métiers

Pour ce nouvel ensemble, une organisation intégrée par filières de métiers, placées sous l'autorité de responsables communs, a été adoptée.

• **La banque commerciale.** Les activités de crédit, y compris les financements structurés et les activités de gestion de flux, le tout regroupé autour d'une direction France, d'une direction internationale et d'un pôle

filialisé pour l'affacturage et le crédit-bail.

• **La banque d'investissement.**

Elle recouvre deux filières de métiers. La première autour des activités de marché, d'intermédiation boursière et d'origination avec notamment la mise en commun des salles de marché de taux et de change.

La seconde filière donnera lieu à rapprochement des filiales

spécialisées, d'une part dans les fusions acquisitions, d'autre part dans le capital investissement.

• **Les gestions pour compte de tiers.** Elles sont

intégralement filialisées des deux côtés. Cette filière recouvre les activités d'assurance, la gestion de l'épargne salariale, la gestion collective (Banque populaire Asset Management et Natexis

gestion), la gestion privée (qui donnera lieu à un regroupement des forces autour de la banque privée Saint Dominique).

• **Le pôle services bancaires, financiers et technologiques,** qui tout en restant un service direct de la nouvelle structure, continuera à travailler en sous-traitance pour les établissements bancaires et financiers extérieurs.

Parallèlement, nous allons avoir un meilleur équilibre entre la marge d'intérêt et les commissions, ainsi qu'entre les sources de revenus domestiques et internationales. Par ailleurs, nous allons faire des économies d'échelle grâce au rapprochement des *back-offices* et des moyens logistiques. Nous devrions ainsi atteindre plus rapidement l'objectif de rentabilité de 8 % sur capitaux propres fixé par le management de Natexis et nous orienter au-delà vers 10 %.

— *Sans réduction d'effectifs ?*

J. D.-M. – Je ne sais pas encore si, et dans quelle mesure, nous devons aller au-delà du plan d'adaptation de l'emploi en cours chez Natexis qui prévoit une réduction de 20 % de son effectif.

— *Quelles sont les principales difficultés pour intégrer des activités ?*

J. D.-M. – Indépendamment des problèmes de statut que nous avons pu contourner, les difficultés concernent bien sûr les hommes et les locaux. S'agissant des hommes, le principal problème est le choix des responsables. Il doit être évidemment dicté par les compétences et l'expérience, mais aussi par la nécessité psychologique de respecter un certain équilibre entre les entités rapprochées. A cette fin, nous privilégions, pour les filiales, la formule du directoire qui permet d'intégrer dans un collège les dirigeants des structures regroupées et pour les services directement rattachés au pôle bancaire, celle du tandem avec un directeur venant de l'un des deux établissements et un adjoint issu de l'autre.

Enfin, il faut bien sûr rapprocher physiquement les équipes exerçant le même métier ou des métiers indissociables, ce qui nous pose un délicat problème de redistribution géographique et de rationalisation de nos implantations.

— *Les cultures d'entreprise sont-elles différentes, et dans ce cas, comment les rapprocher ?*

J. D.-M. – Nous avons un socle commun de culture parce que les Banques populaires comme Natexis sont d'origine et de tradition des banques d'entreprises. Certes il y a des différences tenant à la taille des entreprises concernées, notamment dans le couple risque/rentabilité. Le risque grandes entreprises est plus faible que sur les PME, mais les marges sont aussi plus étroites. Le moyen de surmonter ces difficultés, c'est de faire admettre qu'il faut pondérer les risques par leur probabilité. C'est aussi de brasser les populations et de favoriser la mobilité.

«Il ne sert à rien de fusionner des réseaux commerciaux : les économies d'échelle sont réalisées en amont».

Au-delà des problèmes psychologiques, il faut surtout qu'il y ait une prise de conscience progressive de ce que chacun apporte à l'autre. Natexis apporte sa qualité de services à la grande clientèle et le Groupe Banques populaires, sa force de frappe commerciale et son implantation dans l'ensemble de la France. Or, en règle générale, les fusions acquisitions

motivées par une recherche de complémentarité – ce qui est notre cas – réussissent mieux que les opérations axées principalement sur les effets de taille et les réductions de coût, nécessairement traumatisantes puisqu'elles impliquent d'importantes réductions d'effectifs. Au contraire, la recherche de la complémentarité, si elle n'exclut évidemment pas celle d'économies d'échelle, laisse entrevoir des perspectives supplémentaires de développement. Le bénéfice de l'opération que nous menons ne se résume pas à une économie sur le personnel et les frais généraux.

— *D'autres rapprochements entre établissements de crédit français sont-ils nécessaires ?*

J. D.-M. – Certainement, parce que l'expérience étrangère montre que le renforcement de la compétitivité des banques passe d'abord par des regroupements domestiques avant d'éventuelles opérations transfrontalières. Toutefois, il ne faut pas céder à la mode, entretenue pour des raisons évidentes par les banques d'affaires, selon laquelle la seule voie de restructuration passerait par des fusions acquisitions. C'est faux. La restructuration du secteur bancaire passe aussi, comme pour le secteur industriel, par des alliances, des partenariats, des sous-traitances.

Il ne sert à rien de fusionner des réseaux commerciaux : les économies d'échelle sont réalisées en amont, dans les fonctions de production et de *back office*. C'est à ce niveau-là que les moyens peuvent être utilement mis en commun. ●

Propos recueillis par Colette Cova