

Quels défis de développement pour les banques françaises ?

Dans le contexte de la consolidation bancaire et de l'ouverture des marchés des pays émergents, les banques françaises ont accéléré leur développement, notamment en enchaînant des opérations de fusion-acquisition. Alors que des études répétées ont démontré que plus de la moitié de ces opérations avaient détruit de la valeur pour l'actionnaire, nos nombreuses expériences d'accompagnement de projets d'intégration et de développement à l'international nous amènent à mettre en lumière les principaux défis auxquels les banques françaises sont, aujourd'hui, confrontées .

Axel Franceries
Senior Manager



Emmanuel Rodes
Senior Manager



Ineum Consulting

■ D'un côté, les régions de l'Anjou, de la Champagne ou du Poitou. De l'autre, des territoires lointains comme la Moldavie, la Mauritanie, le Kazakhstan, la Chine ou le Brésil. A priori, aucun point commun entre ces localisations géographiques. Cependant, toutes ont été le théâtre d'opérations de fusion-acquisition de banques françaises.

En effet, sur fond de consolidation bancaire européenne et de recherche de relais de croissance à l'international, les banques françaises n'ont jamais fait autant parler d'elles en France, en Europe et dans le reste du monde.

Parmi les acteurs bancaires français, on peut cependant faire la distinction entre les banques universelles, comme BNP Paribas ou Société Générale, et les groupes coopératifs, à l'image du Crédit Agricole ou des Caisses d'Épargne (*encadré 1*).

Les premières, confrontées à un marché français fortement bancarisé et animées par une forte volonté d'indépendance, détectent et exploitent les relais de croissance à l'international. Pour mener à bien leur stratégie de développement rentable, elles n'hésitent pas à combiner croissance organique et acquisitions ciblées dans des pays émergents à fort potentiel, notamment ceux qui s'ouvrent aux investisseurs étrangers, tels que la Russie, la Chine ou l'Algérie (*encadré 2*).

Les secondes, non opérables et dis-

“Pour mener à bien leur stratégie de développement rentable, les banques de l'Hexagone n'hésitent pas à combiner croissance organique et acquisitions ciblées dans des pays émergents à fort potentiel.”

posant d'un ancrage régional fort, consolident leur position sur le marché domestique en rationalisant leurs structures régionales. Leur développement

international se fait indirectement au travers de rapprochements entre acteurs français tels que l'absorption du Crédit Lyonnais par le Crédit Agricole ou, plus récemment, la création de Natixis. Les groupes coopératifs participent aussi à la consolidation bancaire européenne en profitant d'opportunités dans des pays moins concentrés, comme l'Allemagne ou l'Italie.

Malgré les différences dans leurs stratégies de développement, les acteurs bancaires français se trouvent confrontés aux difficultés inhérentes à toute intégration d'entreprises et notamment au risque non négligeable de destruction de valeur pour l'actionnaire. Ce risque est d'autant plus important que :

1. Les fusions du côté des groupes coopératifs

Au cours des dix-huit derniers mois, les Caisses d'Épargne ont repris leur mouvement de consolidation. De vingt-neuf caisses actuellement, le groupe devrait passer à dix-sept dans les deux ans à venir, et huit projets de fusion sont en cours ou en passe d'être lancés.

Le contexte social particulier de ces projets (pas de licenciement, pas ou peu de fermeture de sites) n'empêche pas les groupes mutualistes de réaliser des améliorations significatives de leur performance. Dans le groupe Crédit Agricole, les opérations de fusion se traduisent par un gain de l'ordre de 20 à 25 % sur leurs frais généraux dans les 3 à 5 ans qui suivent la fusion juridique. La réalisation de ces gains est subordonnée, d'un côté, au rythme de l'écoulement naturel des pyramides des âges et, de l'autre, à la réalisation de projets de convergence des systèmes d'information à long terme.

Les fusions, parce qu'elles augmentent mécaniquement le niveau de fonds propres d'une caisse régionale, permettent aussi la réalisation de synergies de développement, en rendant possible des opérations de financement qui nécessitent une taille critique.

- le rythme des opérations de fusion-acquisition est élevé, poussé par une course à la croissance;
- les intégrations successives concernent des métiers différents mais qui peuvent présenter des synergies (gestion d'actifs, banque privée, banque de détail, services financiers spécialisés);
- les modèles de développement se côtoient dans un même pays (création de filiale, acquisition, co-entreprise, partenariat de distribution).

Les banques françaises sont aujourd'hui confrontées à trois défis majeurs :

- gérer les difficultés, dites "classiques", liées aux opérations de fusion. Ces difficultés sont "classiques" dans le sens où elles ont été identifiées et débattues depuis plus d'une quinzaine d'années (surévaluation de l'attractivité de l'opération, différences culturelles, diffé-

rences entre les modes de management, gestion de l'intégration, et en particulier de la communication et des risques...), sans donner lieu toutefois à des solutions universelles;

- réussir les intégrations multiples, combinant créations d'activités, élargissement de périmètre constant (comme la Société Générale en Russie), et rythme de développement rapide, imposé par la course aux opportunités de croissance;
- concilier à la fois une croissance ambitieuse à l'international sur des marchés à potentiel et un renforcement de leur position sur le marché domestique historique.

Gérer les difficultés "classiques"

Le chiffre est connu : plus d'une fusion sur deux échoue et n'atteint pas les ambitions envisagées. La cause est au moins aussi connue : les projets ne prennent pas assez en compte la dimension "culturelle" de l'opération. Il n'y a pas, aujourd'hui, de solution universelle pour traiter les problèmes culturels, à la fois parce que, d'un projet à l'autre, les contextes sont diversifiés à l'extrême et aussi parce que les managers ont toujours une certaine réticence à les aborder. La culture fait peur, et le traitement des écueils qu'elle génère reste cantonné à des aspects très ciblés comme la rétention des personnes clés dans l'entreprise ou l'identification et la gestion des formations nécessaires pour assurer les montées en compétence. Cependant, malgré la diversité des situations, quelques règles simples peuvent structurer les démarches en termes de culture et de management :

- définir des ambitions et des valeurs communes qui soient acceptables par tous;
- impliquer le *middle management* et le mettre en position de "cheville ouvrière" de la fusion;
- éviter les effets d'annonce autant que faire se peut en interne et communiquer le plus tôt possible;
- reconnaître et communiquer les différences en termes d'identité culturelle;
- rassembler le meilleur des deux cultures (alors qu'on préconisera plus facilement l'inverse pour d'autres composantes du projet comme les systèmes d'information);

- imposer la parité et développer la mixité des équipes...;
- combattre le grand ennemi des projets auprès des collaborateurs : l'incertitude.

"Plus d'une fusion sur deux échoue et n'atteint pas les ambitions envisagées.

Et la cause est connue : les projets ne prennent pas assez en compte la « dimension culturelle » de l'opération."

L'incertitude paralyse dans l'action et empêche chacun d'apporter sa contribution pleine et entière. Minimiser l'incertitude sur un projet qui bon an, mal an conduira à une réorganisation en profondeur, c'est prendre en compte les deux questions que se pose chaque collaborateur, quel que soit son niveau hiérarchique, et ce, dès l'annonce de l'opération : qui sera mon chef ? est-ce que mon métier va changer au quotidien ? Apporter des éléments de réponses à ces questions tout au long du projet, c'est-à-dire y répondre ou communiquer des délais de réponse, c'est déjà traiter un des facteurs clés du succès de la fusion.

Réussir les intégrations multiples

Le développement des banques françaises à l'international est optimisé à travers un cycle de quatre grands types d'initiatives visant, à terme, la création d'un modèle de banque universelle.

1. **Acquérir/créer :** s'implanter localement par l'acquisition d'acteurs locaux ou la création de structures ad hoc.
2. **Conquérir :** pénétrer un marché en s'appuyant sur une offre ciblée et différenciée.
3. **Diversifier :** développer les synergies de revenus avec d'autres activités présentes régionalement.
4. **Intégrer :** intégrer les activités régionales afin de développer les synergies de coûts dans le cadre d'un modèle de banque universelle.

2. Un eldorado algérien ?

L'Algérie représente aujourd'hui un potentiel important en termes d'acquisition pour les banques françaises :
 – secteur public important cumulant 90 % de parts de marché et en cours de privatisation (Crédit Populaire d'Algérie en 2007, puis vraisemblablement deux autres banques en 2008);
 – marché à fort potentiel tiré par le développement de la banque des particuliers, la sophistication des besoins des grandes entreprises et la forte croissance liée notamment aux revenus pétroliers.

Dans ce cadre, les banques françaises qui souhaiteront se développer sur le marché algérien feront face à des difficultés d'intégration supplémentaires liées au contexte local :
 – assainir un portefeuille de créances douteuses et compromises particulièrement important;
 – dynamiser commercialement les établissements où la notion de service client reste encore embryonnaire et l'offre produits limitée;
 – intégrer un personnel conséquent, dont la culture d'entreprise, orientée service public, est très marquée, la motivation souvent émoussée (rémunérations faibles, progressions de carrière lentes) et la résistance au changement forte.

Aujourd'hui, le rythme imposé par les objectifs de croissance des groupes bancaires a entraîné un foisonnement de ces initiatives : tous les types d'opérations sont menés en parallèle, dans une logique d'opportunité, avec le risque de perdre la cohérence de l'ensemble.

Concilier développements international et domestique

Or, garder une cohérence d'ensemble permet de rendre lisible les ambitions, tant auprès des actionnaires et de la communauté financière qui jugeront les résultats, qu'en interne pour préserver la motivation des collaborateurs. In fine, la cohérence doit surtout permettre de préserver un des objectifs majeurs des opérations de développement : l'intégration à long terme, qui permet la création de valeur pérenne avec la rationalisation de la production et la réalisation des synergies de développement telles que la *cross-selling* ou l'extension des gammes de produits liée à la fusion. Cette intégration à long terme, dont les effets ne se

font durablement sentir qu'au bout de 3 à 5 ans, présente toujours un risque de décalage ou de désynchronisation par rapport aux objectifs annoncés aux marchés sur un horizon de 1 à 3 ans.

Enfin, cette expansion rapide doit permettre de concilier développement en dehors des frontières et maintien de l'efficacité et de la compétitivité sur le marché domestique d'origine, c'est-à-dire :

- développer la maîtrise des risques en intégrant des cycles différents qui permettent de lisser les effets conjoncturels des économies ;
- préserver les résultats sur un marché domestique saturé et aux perspectives de croissance mesurées, en rationalisant l'organisation et l'exploitation (fusions de caisses régionales, création de plateformes informatiques et de gestion mutualisées...) ou en développant des produits et services innovants (services à la personne, poursuite des efforts de développement de la bancassurance, utilisation des nouvelles technologies...);
- capitaliser sur l'expertise métier, la

"Garder une cohérence d'ensemble permet de rendre lisible les ambitions, tant auprès des actionnaires et de la communauté financière qui jugeront les résultats, qu'en interne pour préserver la motivation des collaborateurs."

marque, la position d'acteur majeur et la taille critique acquises sur les marchés historiques pour exploiter les nouveaux relais de croissance à l'international.

Le développement à l'international soulève l'enthousiasme, et n'a jamais été aussi important pour les banques françaises. Ce rythme et cette intensité présentent des défis auxquels les banques devront savoir répondre si elles veulent maintenir et améliorer leur rang dans le paysage bancaire mondial. ●

RB

REVUE BANQUE

FUSIONS & ACQUISITIONS

Paneuropéennes ou transatlantiques ?

Revue Banque n° 689 - mars 2007

Les fusions-acquisitions ont atteint, en 2006, des records sans précédent. Le secteur financier a représenté plus de 15 % de l'ensemble des transactions, ce qui le place en deuxième position derrière celui de l'énergie.

Le numéro de mars de Revue Banque fait le point sur cette année hors norme, et analyse les perspectives pour 2007, avec notamment deux interviews exceptionnelles de Charlie McCreedy, commissaire européen en charge du Marché intérieur et des Services, et Michel Pébureau, président de la Fédération bancaire européenne.

