

CAISSE D'ÉPARGNE - BANQUE POPULAIRE UNE AFFAIRE D'ÉTAT



Georges Pujals

Analyste bancaire
Bureau van Dijk

Économiste
OFCE

Non sans amertume, les deux banques mutualistes ont officialisé à la fin février un accord de fusion signé sous l'œil et la pression de l'État. Dans la dernière ligne droite, il s'est même imposé en maître d'œuvre du rapprochement.

À l'issue de quatre mois et demi de discussion, les Banques Populaires et les Caisses d'Épargne ont finalement scellé l'union de leurs organes centraux (encadré 1). Même si ce projet répondait au nom de code de Sequana, le nom latin de la Seine, il fut loin d'être un long fleuve tranquille. Tout a commencé le 8 octobre 2008 lorsque leurs patrons respectifs, Philippe Dupont et Charles Milhaud, ont lancé officiellement le début des négociations en vue d'un rapprochement

entre la BFBP et la CNCE. À l'époque, ils justifiaient cette décision par la nécessité absolue d'accroître leur taille dans un secteur en phase de consolidation qui subissait de plein fouet les effets de la crise financière. L'avenir nous apprendra qu'il s'agissait avant tout de régler l'épineux problème Natixis, leur filiale commune dans la banque de gros créée en 2006, laquelle se trouvait être en grande difficulté financière. Ce point est essentiel car il laisse entendre que plus qu'un mariage d'amour, nous sommes en présence d'un mariage de raison.

À partir du 19 octobre, les démissions forcées des principaux dirigeants de l'Écureuil vont rendre plus compliquées les pourparlers entre les deux établissements, l'arrivée de nouveaux responsables contribuant à changer la donne. À la fin janvier 2009, l'État constate avec agacement que leurs

protagonistes n'étaient toujours pas parvenus à s'entendre sur les principaux arbitrages de la fusion : périmètre, valorisations des actifs et structure de gouvernance. Entre temps, les effets de la crise financière ont rattrapé les deux groupes mutualistes qui s'apprentent à publier des pertes cumulées historiques de 2,5 milliards de d'euros en 2008, notamment creusées par Natixis désormais au centre de toutes les inquiétudes. Dès lors, l'heure était grave et il fallait agir vite. En d'autres époques, ces querelles d'hommes seraient passées pour de bien naturelles péripéties puisqu'il est connu que les fusions "entre égaux" se font souvent dans la douleur. Mais la période actuelle est exceptionnelle. La santé des banques n'est plus seulement un sujet d'initiés, elle est devenue un enjeu d'intérêt national et plus encore dans le cas présent où se joue la création du deuxième groupe bancaire français.

Dans ces conditions, et bien qu'il soit toujours possible de contester la méthode qui a été employée, l'État n'a pas eu d'autre choix que de reprendre en main ce dossier manifestement dans l'impasse. En agissant de la sorte, la puissance publique a, par ailleurs, pris ses responsabilités, ce que précisément certains lui ont reproché au cours des derniers mois en prétextant que l'État "donnait de l'argent aux banquiers sans exi-

1. PRINCIPALES OPÉRATIONS DE M&A DANS LE SECTEUR BANCAIRE MONDIAL

En millions d'euros; transactions annoncées entre le 12 février et le 11 mars 2009

Acquéreurs (Pays)	Cibles (Pays)	Montant	Date d'annonce
Groupe Banque Populaire (France)	Groupe Caisse Épargne (France)	n.c.	26 février
BNP Paribas (France)	Actifs de Fortis en Belgique et au Luxembourg	10 400,00	7 mars (2 ^{de} offre)
Commonwealth Bank of Australia	Wizard Home Loans (Australie)	1 143,01	24 février
Santander (Espagne)	Real Tokio Marine Via e Previdencia (Brésil)	225,00	9 mars
Unicaja (Espagne)	Caja de Castilla-La Mancha (Espagne)	n.c.	2 mars

Source: ZEPHYR – outil d'information Bureau van Dijk.

Notes: (a) Seules les fusions et les acquisitions conduisant à un contrôle de plus de 50 % du capital de la nouvelle entité ou de la cible sont considérées; (b) L'acquéreur est obligatoirement un établissement bancaire au sens large; (c) "n.c." signifie "non communiqué".

NAISSANCE D'UN NOUVEAU GÉANT BANCAIRE EN FRANCE

ger ni contrôle, ni contreparties". Placés devant le fait accompli, les dirigeants des deux établissements vont désormais devoir faire fi des polémiques et s'employer à convaincre leurs troupes du bien fondé de cette opération pour que ce mariage, signé dans la douleur, soit au bout du compte un succès. Quant au nouveau patron, souhaitons qu'il puisse trouver dans les valeurs mutualistes, particulièrement précieuses en ces temps de crise, les forces nécessaires pour relever les nombreux défis à venir et restaurer la performance d'un groupe qui en a bien besoin.

PANORAMA DES PRINCIPALES OPÉRATIONS DANS LE MONDE

■ **Dans la nuit du 6 au 7 mars, BNP Paribas et le gouvernement belge sont parvenus à un nouvel accord pour la reprise de certains actifs de Fortis par la banque française.** Le montant total de l'opération s'élève à 10,4 milliards d'euros, dont 90 % en titres. Il s'agit de la troisième version d'un accord annoncé le 6 octobre 2008, mais qui a depuis été rejeté par les actionnaires de Fortis Holding lors d'une assemblée générale organisée à la mi-février. L'essentiel des modifications par rapport au protocole initial porte sur la part détenue dans les activités d'assurances ainsi que sur le renforcement des garanties apportées par l'État belge en cas de dégradation des comptes de Fortis Banque.

Concernant le premier point, il ressort que BNP Paribas détiendra indirectement 25 % du capital de Fortis Assurance Belgique puisque c'est finalement Fortis Banque qui procédera à l'acquisition de cette participation auprès de Fortis Holding. Il s'agit d'un compromis entre les 100 % annoncés en octobre 2008 et les 10 % prévus à la fin janvier. Même si ce nouvel accord n'aura pas d'effet positif sur son ratio Tier 1, BNP Paribas a en revanche obtenu d'im-

portantes concessions de l'État belge, lequel a notamment accepté d'assumer une part plus importante des risques futurs associés à l'opération.

En contrepartie, la banque française s'est engagée à la fois sur le maintien "d'un ou plusieurs centres de compétences européens ou mondiaux" en Belgique, mais aussi en matière d'emploi. Si cette ultime mouture est finalement approuvée en avril prochain par les actionnaires de Fortis Holding, BNP Paribas aura alors réussi à atteindre son objectif initial : devenir la première banque de dépôts de la zone euro avec plus de 540 milliards d'euros et une présence significative dans quatre marchés domestiques en banque de détail (France, Italie, Belgique et Luxembourg).

■ **Début mars, les conseils d'administration de Unicaja et de Caja Castilla-La Mancha (CCM) ont donné leur feu vert à un projet de rapprochement.** Plus qu'une opération entre égaux, c'est avant tout un sauvetage "déguisé" de la principale caisse d'épargne de Castille-La Manche par son homologue andalouse. Un tel mariage donnerait naissance à la cinquième *caja* du pays avec près de 60 milliards d'euros d'actifs et un réseau d'environ 1 500 agences réparties dans une trentaine de provinces espagnoles. Par ailleurs, il s'agit de la première fusion-acquisition bancaire à caractère "interrégional" initiée dans la péninsule, et tout laisse à penser que d'autres opérations de ce type pourraient voir prochainement le jour. En effet, la plupart des quarante-cinq *cajas* ibériques se trouvent être plus exposées que les banques commerciales à l'éclatement de la bulle immobilière en Espagne. ■

Achévé de rédiger le 11 mars 2009.

Sur fonds de pertes historiques et de vives polémiques, deux des principales banques mutualistes ont finalement décidé de s'unir pour former le deuxième groupe bancaire de l'Hexagone.

■ Le 26 février dernier, les groupes Banque Populaire et Caisse d'Épargne ont annoncé une fusion à parité de leurs organes centraux, leurs réseaux respectifs restant pour leur part indépendants. Outre les moyens techniques et humains de la BFBP et de la CNCE nécessaires à l'exercice de ses missions, le nouvel organe central commun comprendra leurs principales filiales dans le domaine de la banque de détail et leurs structures de production (Natixis, SMC, Financière Océor, GCE Assurances, BCP France et Luxembourg ou encore la participation de 17,7 % de l'Écureuil dans CNP Assurances). En revanche, les actifs immobiliers des deux groupes ont été, dans un premier temps, exclus du périmètre de l'opération ainsi que la Banque Palatine. La transaction devrait être bouclée avant la fin du premier semestre 2009.

■ Côté gouvernance, le secrétaire général adjoint de l'Élysée, François Pérol, devrait prendre les rênes du nouvel ensemble en qualité de président du directoire une fois la fusion effective [1]. "Afin d'accélérer la dynamique du rapprochement", il a été nommé, dans l'intervalle, à la direction opérationnelle de la CNCE et de la BFBP. Quant au conseil de surveillance du nouveau groupe, il comportera, outre les deux représentants des salariés, dix-huit membres dont sept issus des Banques Populaires, sept venant des Caisses d'Épargne et quatre désignés par l'État. La première présidence du conseil de surveillance sera assurée jusqu'au début 2012 par Philippe Dupont. À l'expiration de son mandat, elle fera l'objet d'une alternance entre les deux partenaires tous les deux ans. Enfin, l'État va injecter à concurrence de 5 milliards d'euros de fonds propres dans le nouvel ensemble afin qu'il puisse démarrer avec une assise financière solide (ratio Tier 1 proche de 9 %), ce qui pourrait à terme le conduire à détenir jusqu'à 20 % du capital.

■ Sur le plan stratégique, cette opération permettra tout d'abord de créer le deuxième groupe bancaire français, derrière le Crédit Agricole, avec près d'un quart du marché national (dépôts et crédits). De plus, ce nouveau géant bancaire disposera d'une puissance considérable : 110 000 salariés, 7 700 agences, 34 millions de clients et 38 milliards d'euros de fonds propres. Enfin, ce rapprochement va permettre de placer Natixis sous une autorité unique dont la gouvernance sera simplifiée. De nombreux actifs ayant été laissés en dehors du périmètre de l'opération, le nouvel ensemble va toutefois rester très dépendant des résultats obtenus par Natixis alors qu'il s'agissait justement de l'un des objectifs de cette fusion. Même si le nouveau groupe s'est déjà fixé comme priorité le développement dans les métiers de la banque de détail en France, le projet industriel, les synergies attendues ainsi que les grandes orientations stratégiques restent, par ailleurs, encore flous.

[1] François Pérol va également être coopté à la présidence de Natixis, la direction opérationnelle étant confiée à Dominique Ferrero.