

AVEC BUREAU VAN DIJK-ÉDITIONS ÉLECTRONIQUES

FUSIONS & ACQUISITIONS BANCAIRES NATIXIS OU LA REVANCHE DES MUTUALISTES

Georges Pujals

Économiste associé
au département des
Études
OFCE

Chargé d'études
Bureau van Dijk

Dans un marché des F&A en pleine effervescence, le secteur bancaire a été très dynamique et les banques européennes se sont particulièrement distinguées. Par ailleurs, les groupes Caisse d'Épargne et Banque Populaire ont créé la surprise en annonçant un mariage auquel plus personne ne croyait.

LE SECTEUR MUTUALISTE FRANÇAIS À L'HONNEUR

A lors que tous les yeux étaient tournés vers la scène bancaire européenne depuis le rachat victorieux de l'Italien BNL par le Français BNP Paribas, c'est finalement en France que l'opération la plus importante du trimestre a été annoncée avec la création de Natixis. Il s'agit de la filiale commune des groupes Caisse d'Épargne et Banque Populaire qui regroupera, à partir du 1^{er} janvier 2007, leurs activités de banque de financement, d'investissement et de services. Ce rapprochement d'envergure entre deux

banques mutualistes, sur la base d'un modèle assez original, constitue une première en France et en Europe.

Autre acteur mutualiste français à l'honneur, le Crédit Agricole qui est actuellement engagé dans un bras de fer, à l'issue incertaine, avec la Bank of Cyprus pour l'acquisition de la quatrième banque grecque, Emporiki Bank. En cas de succès, il s'agirait de l'investissement étranger le plus important réalisé dans le pays.

On reproche souvent aux banques mutualistes de manquer d'audace. Ces deux opérations majeures, à l'initiative de banques françaises, montrent avec éclat que les acteurs mutualistes peuvent également faire preuve d'activisme en matière de fusions et acquisitions.

L'EFFERVESCENCE DES F&A TOUCHE ÉGALEMENT LE RESTE DU MONDE

Avant d'analyser plus en détail l'opération Natixis, voyons dans un premier temps les principales opérations qui ont marqué le monde bancaire au cours des dernières semaines (encadré 1).

■ **La Deutsche Bank donne une nouvelle impulsion à son activité de banque de détail puisque la première banque allemande va acquérir la Berliner Bank, filiale de la banque publique Bankgesellschaft Berlin, pour un montant de 680,5 millions d'euros. Il s'agit de la plus grosse**

acquisition jamais réalisée par la Deutsche Bank dans la banque de détail en Allemagne. Après cette opération, la Deutsche Bank comptera 119 agences et 770 000 clients dans la capitale allemande. Elle y détiendra environ 22 % de part de marché. Si elle figure parmi les leaders mondiaux de la banque d'investissement, la Deutsche Bank est peu présente sur le marché allemand de la banque de détail. L'établissement avait déjà tenté d'y grandir en 2004 avec le rachat de Postbank, mais sans succès.

■ **L'acquisition de la Banco Urquijo marque pour la Banco Sabadell une nouvelle étape dans une décennie d'hyperactivité en Espagne.** Initiée en 1996 avec l'acquisition de la filiale espagnole de NatWest, la Banco Sabadell a racheté ensuite la Banco Herrero puis la Banco Atlantico en décembre 2003. L'intérêt d'Urquijo réside moins dans ses 4,1 milliards d'euros d'actifs et son réseau de 60 guichets que dans son importante activité de banque privée, lucratif segment de marché où l'établissement catalan était jusqu'alors peu présent.

■ **Moins de trois semaines après le rachat de Golden West Financial par Wachovia aux États-Unis, deux banques régionales américaines, Regions Financial Corp. et AmSouth Bancorp, ont annoncé leur intention de fusionner dans une opération évaluée à 10 milliards de dollars.**

Les deux institutions vont ainsi former la dixième banque du pays, avec 140 milliards de dollars d'actifs, 37 000 employés et 2 000 agences réparties dans 16 États (essentiellement dans le sud des États-Unis).

■ **Cinquième groupe bancaire en Europe centrale et orientale, la première banque hongroise OTP se développe fortement dans cette zone à coups d'acquisitions.** En un mois, la banque hongroise vient de déboursé plus d'un milliard d'euros pour prendre pied en Ukraine et en Russie et accroître son positionnement en Serbie. En juin, la banque hongroise a acquis la septième banque ukrainienne, RZB Ukraine (RBUA), pour 650 millions d'euros, soit sa plus importante acquisition dans la zone. Le 3 juillet dernier, l'établissement hongrois a également annoncé le rachat de Investsberbank, l'un des 50 premiers groupes bancaires russes, pour 373 millions d'euros. Quelques jours plus tard, OTP a enfin acquis 67% de la banque serbe Kulska Banka pour près de 119 millions d'euros. Déjà présente sur le marché serbe à travers la double acquisition de Niska et Zepter Banka en 2005, la banque hongroise double ainsi sa part de marché à 3%. Ces cinq dernières années, le groupe hongrois a dépensé au total plus de 2 milliards de dollars dans sa politique d'expansion en Europe centrale et orientale (encadré 2). Présent dans huit pays, le leader hongrois possède plus de 10 millions de clients et environ 1 000 agences. Cela en fait aujourd'hui le seul établissement bancaire des ex-pays communistes à faire jeu égal avec les grandes banques d'Europe occidentale dans les PECO.

■ **Poursuivant une stratégie d'acquisitions ciblées aux États-Unis, la**

1. Les quinze principales opérations de fusions-acquisitions dans le secteur bancaire mondial

En millions d'euros; transactions annoncées ou réalisées jusqu'au 17 juillet 2006

Rang	Acquéreur (pays)	Cible (pays)	Montant de la transaction	État de la transaction
1	Natexis Banques Populaires (France)	Actifs de la CNCE (France)	17 800,00	Annoncée le 6/06
2	Regions Financial Corp. (E-U)	AmSouth Bancorp. (E-U)	7 658,62	Annoncée le 25/05
3	Bank of Cyprus (Chypre)	Emporiki Bank/Commercial Bank of Greece (Grèce)	3 779,78	Annoncée le 22/06
4	Crédit Agricole SA (France)	Emporiki Bank/Commercial Bank of Greece (Grèce)	2 834,30	Annoncée le 13/06
5	Dexia (Belgique/France)	Denizbank (Turquie)	1 928,75	Annoncée le 31/05
6	BBVA (Espagne)	Texas Regional Bankshares (E-U)	1 712,37	Annoncée le 12/06
7	Citizens Banking Corp. (E-U)	Republic Bancorp. (E-U)	835,68	Annoncée le 27/06
8	Banco de Sabadell (Espagne)	Banco Urquijo (Espagne)	760,00	Réalisée le 25/05
9	Deutsche Bank (Allemagne)	Berliner Bank (Allemagne)	680,50	Annoncée le 21/06
10	OTP Bank (Hongrie)	RZB Ukraine (Ukraine)	650,00	Annoncée le 2/06
11	Standard Chartered (R-U)	Union Bank (Pakistan)	400,84	Annoncée le 17/05
12	BBVA (Espagne)	State National Bancshares (E-U)	379,82	Annoncée le 12/06
13	OTP Bank (Hongrie)	Investsberbank (Russie)	373,00	Annoncée le 4/07
14	Cullen/Frost Bankers (E-U)	Summit Bankshares (E-U)	284,29	Annoncée le 3/07
15	First Community Bancorp. (E-U)	Community Bancorp. (E-U)	215,15	Annoncée le 16/05

Source: ZEPHYR - Bureau van Dijk.

Note: Seules les fusions et/ou les acquisitions majoritaires (plus de 50% du capital de la cible) sont considérées.

2. Principales acquisitions de la banque hongroise OTP dans les PECO

En millions d'euros

Date de l'opération	Cible	Pays	Pourcentage acquis	Montant de la transaction
Juillet 2006	Investsberbank	Russie	95,4	373
Juin 2006	RZB Ukraine	Ukraine	100	650
Mai 2006	Kulska Banka	Serbie	67	119
Mars 2006	Zepter Banka	Serbie	75,1	34
Décembre 2005	Niska Banka	Serbie	89,4	14
Décembre 2004	Nova Banka	Croatie	95,6	236
Août 2004	RoBank	Roumanie	100	10
Mai 2003	Banka DSK	Bulgarie	100	311

Source: ZEPHYR - Bureau van Dijk.

deuxième banque espagnole BBVA va verser plus de 2 milliards d'euros en cash pour acquérir deux banques régionales texanes. Elle signe là sa plus importante acquisition dans ce pays. Par le passé, elle a d'abord racheté en 2004 une petite banque californienne, Valley Bank, pour 12,9 millions de dollars. Puis, en fin 2004, la banque texane Laredo National Bancshares, pour 659 millions d'euros. Ces deux nouvelles acquisitions lui permettent de tripler sa taille dans cet État frontalier du Mexique où elle devient ainsi la première banque régionale. Outre une diversification géographique accrue, l'objectif pour BBVA est

surtout de se développer dans le deuxième État hispanique américain. À travers cette opération, le groupe bancaire espagnol vise tout particulièrement le volume sans cesse croissant de devises transférées vers leur pays d'origine par les immigrants mexicains: un montant qui atteint la bagatelle de quelque 16 milliards d'euros par an.

■ **Pour la première fois de son histoire, la banque franco-belge Dexia acquiert une banque de détail à l'étranger.** Depuis quelques mois, Dexia ne cachait plus son intérêt pour la Turquie. En janvier dernier, la banque s'était déjà portée candi-

« Plus d'un an après l'échec de son rapprochement avec l'Italien Sanpaolo Imi, Dexia fait donc une entrée remarquée à l'international en banque de détail. »

3. Principales acquisitions étrangères dans le secteur bancaire turc

En millions d'euros

Date de l'opération	Cible	Acquéreur	Pays	Pourcentage acquis	Montant de la transaction
Mai 2006	Denizbank	Dexia	Belgique/France	75+25	2,520
Avril 2006	Finansbank	BNG*	Grèce	46	2,3
Août 2005	Garanti Bank	GE Consumer Finance	États-Unis	25,5	1,52
Avril 2005	Disbank	Fortis	Belgique/P-B	89,3	880
Septembre 2005	Yapi Kredi Bankasi	Unicredit (Koç)	Italie	57,4	1,180
Juillet 2004	TEB	BNP Paribas	France	50	168
Mai 2002	Koç Financial Services	Unicredit	Italie	50	123
Juillet 2001	Demirbank	HSBC	Royaume-Uni	100	387

*Banque Nationale de Grèce.

Source: ZEPHYR - Bureau van Dijk.

4. Principales acquisitions du Crédit Agricole à l'international

En millions d'euros

Date de l'opération	Cible	Pays	Pourcentage acquis	Montant de la transaction
Mars 2006	Index Bank	Ukraine	98	216
Janvier 2006	EAB	Egypte	56	235
Juillet 2005	CP Leasing	Rép. Tchèque	100	40
Mai 2005	Nextra IM	Italie	65	816
Avril 2005	Meridian Banka	Serbie	71	34
Mars 2004	Dan Aktiv	Danemark	100	53
Juillet 2003	Credibom	Portugal	45 (40 à 85 %)	79
Octobre 2001	EFL	Pologne	50,1	194
Février 2001	Lukas	Pologne	75	286

Source: ZEPHYR - Bureau van Dijk.

date à la reprise de la huitième banque turque, Finansbank, mais sans succès (encadré 3). Dexia a finalement jeté son dévolu sur Denizbank, dixième banque du pays, pour un montant global de 2,52 milliards d'euros. Par là même, elle met la main sur un acteur significatif du marché turc avec un total de 7 milliards d'euros d'actifs, 236 agences, 1,4 million de clients particuliers et environ 133 000 entreprises dans son portefeuille. En outre, Denizbank est l'une des banques turques les plus saines et les plus rentables du pays avec un RoE de 23,4 % en 2005. Plus d'un an après l'échec de son rapprochement avec l'Italien Sanpaolo Imi, Dexia fait donc une entrée remarquée à l'international en banque de détail.

« Le Crédit Agricole serait la deuxième banque française, après la Société Générale en 2004, à pénétrer le marché grec. »

■ **Bataille bancaire franco-chypriote en Grèce. Le match entre le Crédit Agricole et la Bank of Cyprus, qui convoient tous deux Emporiki Bank, s'annonce serré [1].** À défaut de se lancer dans une opération transfrontalière d'envergure, le Crédit Agricole a donc jeté son dévolu sur la quatrième banque hellénique avec près de 10 % de part de marché. Cette OPA amicale de 3,1 milliards d'euros intervient six ans après son entrée au capital à hauteur de 8,9 %. Cette acquisition permettra au Crédit Agricole de s'implanter significativement dans

un pays qui affiche un taux de croissance de 4 % par an. Par ailleurs, avec un RoE proche de 10 %, la banque grecque dispose d'une forte marge de progression par rapport à ses principales concurrentes (BNG, Alpha Bank, EFG Eurobank, Piraeus Bank). Cette acquisition – la plus importante réalisée à l'étranger – s'inscrit dans le cadre du plan de développement à l'international de la banque verte qui prévoit d'y consacrer d'ici 2008 une enveloppe de 5 milliards d'euros (encadré 4). Quant à Bank of Cyprus, premier établissement de l'île avec 25 % de part de marché, elle a proposé une offre mixte de 3,8 milliards d'euros, dont près de 80 % financés par échange d'actions. En cas de succès, le nouvel ensemble contrôlerait près de 11 % du marché hellénique et se hisserait au troisième rang des banques grecques. En outre, la Banque de Chypre doublerait de taille, ce qui la mettrait, pour un temps, à l'abri d'un éventuel prédateur. L'offre du Crédit Agricole s'est ouverte le 4 juillet et devait durer jusqu'au 3 août dernier. Pour le moment, la banque mutualiste reste confiante et n'envisage pas de relever son offre, jugée déjà très attrayante. Elle représente, en effet, une prime implicite de plus de 50 % par rapport au ratio cours/bénéfice (PER) des quatre principales banques grecques pour 2006. Dans le rôle de l'arbitre se trouve l'État grec, premier actionnaire d'Emporiki avec 40 % du capital, qui a plusieurs fois réitéré sa préférence pour une offre en cash afin de rembourser une partie de sa dette publique, l'une des plus élevées des pays de la zone euro. En cas de succès, le Crédit Agricole serait la deuxième banque française, après la Société Générale en 2004, à pénétrer le marché grec.

[1] Le 20 juillet, Bank of Cyprus a annoncé le retrait de son offre sur Emporiki.

NATIXIS : UN NOUVEAU GÉANT BANCAIRE EN GESTATION

Avec seulement quelques jours de retard sur l'échéance qu'ils s'étaient fixée au 1^{er} juin, Philippe Dumont, président du groupe Banque Populaire et Charles Milhaud, président du directoire de la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne (CNCE), ont signé le 6 juin dernier le protocole d'accord définissant les modalités de création de leur filiale commune baptisée NatIxis. Les deux groupes mutualistes étaient entrés depuis le 12 mars 2006 dans une période de négociations exclusives. Cet accord met, par ailleurs, un terme au projet de cotation des Caisses d'Épargne qui devait aboutir à l'automne 2006.

Les groupes Caisse d'Épargne et Banque Populaire ont créé la surprise en annonçant un mariage auquel plus personne ne croyait. C'est l'opération qui tombait sous le sens, mais qui faisait figure d'Arlésienne. L'idée de rapprocher les deux banques est ancienne. Par deux fois, en 1996 et en 2003, les deux groupes avaient en effet envisagé un rapprochement mais sans y parvenir. À force d'imaginer cette perspective, il semble que les protagonistes en sont devenus des alliés naturels. Après des années d'hésitations, les Caisses d'Épargne et les Banques Populaires

ont donc finalement réussi à s'entendre pour donner naissance à un nouveau géant de la banque en France (encadré 5).

LE MARIAGE ÉCUREUIL-BANQUES POPULAIRES

Il s'en est pourtant failli de peu pour que ce nouveau géant bancaire tricolore ne voie le jour, faute d'un accord avec la CDC. N'ayant pas été associée aux négociations, la CDC a longtemps menacé de s'opposer à l'opération en faisant jouer, le moment venu, son droit de veto. L'établissement public a non seulement estimé que le pacte d'actionnaires de la CNCE n'avait pas été respecté, mais surtout que le projet, tel qu'il se présentait, était trop risqué et déséquilibré au seul bénéfice des Banques Populaires, donc contraire à ses intérêts patrimoniaux.

Après deux mois et demi de bras de fer, la CDC et l'Écureuil ont finalement trouvé, fin mai, un accord qui scelle leur divorce à l'amiable puisque l'établissement public n'entrera pas au capital du nouvel ensemble. Pour s'affranchir de la tutelle de la CDC, actionnaire à 35 % de la CNCE, l'Écureuil a finalement été contraint de mettre sur la table 7 milliards d'euros, dont la majeure partie en cash. Une sortie négociée au prix fort, mais qui n'en

était pas moins nécessaire pour respecter, sans trop de retard, le calendrier fixé et ouvrir ainsi la voie au projet de mariage avec les Banques Populaires. Elle met ainsi fin à 150 ans d'histoire commune. Bien qu'il ait été accueilli avec enthousiasme par les dirigeants des vingt-neuf Caisses d'Épargne, le projet NatIxis a fait débat au sein du groupe. Sans le remettre en cause, certains patrons régionaux s'inquiètent des conséquences financières du rapprochement. La somme versée à la CDC représente près du tiers des fonds propres de l'Écureuil, qui atteignent 19,4 milliards d'euros en 2005. De plus, certains dirigeants s'interrogent sur la question de la gouvernance du nouveau groupe (encadré 5).

« L'opération NatIxis leur permettra en effet de disposer rapidement d'une filiale cotée dont la capitalisation boursière est estimée à plus de 20 milliards d'euros. »

UN RAPPROCHEMENT FORT AMBITIEUX

Avec un flottant de près de 32 %, NatIxis sera détenu à parité par les deux groupes (34 % chacun) qui resteront toutefois indépendants. En effet, pas question pour le moment de fusionner leurs réseaux de banque de détail. Il ne s'agit donc pas d'une fusion totale entre les deux banques mutualistes, mais plutôt d'un rapprochement de certaines de leurs activités de banque de financement, d'investissement et de services pour lesquelles le fameux critère de taille critique est déterminant.

En vue de permettre la constitution de NatIxis, la CNCE apportera d'ici la fin 2006 à Natexis Banques Populaires les activités suivantes – Compagnie 1818, CACEIS, GCE Garanties, Gestitres, IXIS CIB, IXIS AM, CIFG, CEFI, GCE Affacturage, GCE Bail, GCE Financial Services et Foncier Assurance (à l'exception

5. Les chiffres clés des deux groupes en 2005

	Groupe Caisse d'Épargne	Groupe Banque Populaire
Total de bilan	594,1 milliards d'euros	289,3 milliards d'euros
Fonds propres	19,4 milliards d'euros	15 milliards d'euros
Produit net bancaire (PNB)	10 milliards d'euros	8,2 milliards d'euros
Résultat net	2,0 milliards d'euros	1,5 milliard d'euros
Effectifs	55 000	44 500
Agences en France	4 700	2 807
Clients	26 millions	6,8 millions

Sources : Rapports annuels.

des 40 % détenus directement par le Crédit Foncier) – pour un montant de 9,2 milliards d’euros. Le Crédit Foncier a été exclu du périmètre de l’opération, sacrifié sur l’autel de la parité des apports effectués par les deux groupes.

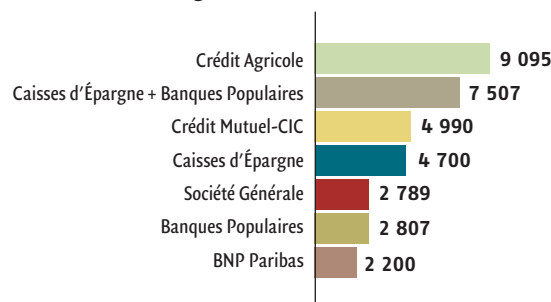
Bien que le projet ne prévoit pas, pour l’heure, le rapprochement des activités de banque de détail des deux partenaires, NatIxis sera tout de même intéressé aux résultats de leurs réseaux, à hauteur de 20 %, à travers la détention de certificats coopératifs d’investissement (CCI) [2]. De quoi profiter de la puissance de frappe de réseaux forts, sur une base cumulée, de plus de 30 millions de clients, de 7 500 agences et d’une part de marché de 20 % en France (encadré 6).

Le modèle imaginé ici revient, dès lors, à un rapprochement aussi complet que ce que leur permettraient leurs structures mutualistes respectives. En outre, il s’inscrit aussi dans une tendance de fond des activités bancaires et financières où l’on distingue la production et la distribution de services. Les deux réseaux resteront séparés mais s’appuieront sur des usines de production communes. Toutefois, la question d’un rapprochement des réseaux de banque de détail des deux groupes finira inévitablement par se poser. Leurs dirigeants sont parfaitement conscients qu’une fois NatIxis créé et mis en Bourse, les “marchés” exerceront une pression constante en ce sens. De fait, NatIxis ne devrait être qu’une première étape.

En unissant leurs forces, les deux mutualistes veulent avant tout se donner les moyens financiers d’accélérer leur développement en France et surtout en Europe. Comme le rappelait Charles Milhaud : “Chacun des deux groupes reste lui-même, sans renier ses valeurs et

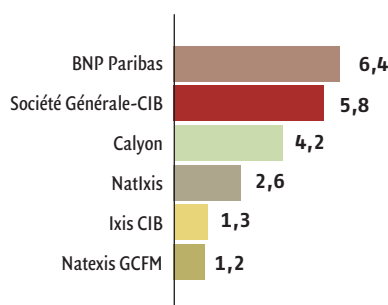
6. PRINCIPALES BANQUES FRANÇAISES

Par le nombre d’agences en France



7. PRINCIPALES BFI* FRANÇAISES

PNB en 2005, en milliards d’euros



* Banque de financement et d’investissement.
Sources : Rapports annuels.

“Plusieurs spécialistes s’accordent à reconnaître que le projet industriel qui se dessine a non seulement une belle envergure, mais aussi beaucoup de sens.”

son histoire, et conserve son organisation et son réseau propre. Mais, au travers de NatIxis, chacun va aussi acquérir une puissance qu’il n’aurait pu avoir seul. C’est à la fois l’originalité et la force de notre projet”. L’opération NatIxis leur permettra en effet de disposer rapidement d’une filiale cotée dont la capitalisation boursière est estimée à plus de 20 milliards d’euros et ainsi prendre part, dès les prochains mois, à la consolidation bancaire européenne qui s’accélère aujourd’hui. L’enjeu est donc de taille et les objectifs ambitieux.

LA COMPLÉMENTARITÉ EN LIGNE DE MIRE

Plusieurs spécialistes s’accordent à reconnaître que le projet industriel qui se dessine a non seulement une

belle envergure, mais aussi beaucoup de sens, les complémentarités entre les activités mises en commun semblant très prometteuses.

Tout d’abord, en matière de banque de financement et d’investissement (BFI) qui se trouve être au cœur du rapprochement. Alors que Natexis dispose d’une assise solide auprès des grandes entreprises françaises sur les métiers de financement (d’actifs, de matières premières et/ou export), Ixis CIB est davantage spécialisé dans les activités de marchés pour une clientèle plutôt internationale et de type institutionnel. De taille équivalente en termes de revenus, cette alliance leur permet de doubler de dimension et donc de résoudre, au moins en partie, leur problème de taille dans cette activité. En BFI, NatIxis se positionnera comme le quatrième acteur français derrière BNP Paribas, Société Générale et Calyon, avec environ 2,6 milliards d’euros de produit net bancaire (encadré 7).

Sur le plan de la gestion d’actifs, le nouvel ensemble NatIxis AM se hissera au premier rang des banques françaises avec plus de 500 milliards d’euros d’actifs gérés. Tandis qu’Ixis AM tire une grande partie de ses revenus de l’international, et notamment des États-Unis où il a acquis le gestionnaire d’actifs américain Nvest en 2000, Natexis AM est principalement franco-français. Quant à Natexis AM, il est davantage positionné sur la clientèle des particuliers et des entreprises (notamment PME), à l’inverse d’Ixis AM plus présent sur le segment des investisseurs institutionnels. Enfin, Ixis AM a bâti sa réputation sur la gestion obligataire qui représente plus de la moitié de ses encours, alors que Natexis AM est plutôt active dans la gestion monétaire (41 % des encours), la multi-gestion et l’épargne salariale, métier dans lequel le nouvel

[2] Il s’agit de titres donnant droit au dividende mais pas au droit de vote.

ensemble confortera la position de leader de Natexis Interépargne.

Sur les autres métiers, l'effet complémentarité devrait être moindre, ce qui n'empêchera pas le nouvel ensemble d'y occuper des places de premier plan puisqu'il sera leader français dans la monétique et le crédit-bail immobilier, numéro 2 national dans la conservation de titres ou encore troisième en affacturage.

Si les deux protagonistes assurent que NatIxis dégagera des revenus supplémentaires "très significatifs" en raison de la forte complémentarité des activités fusionnées, ils se sont révélés très peu loquaces sur les synergies de coûts issues du rapprochement. Selon le cabinet Secafi Alpha, mandaté par les syndicats des Caisses d'Épargne et des

Banques Populaires, ce sont entre 600 et 700 postes qui seraient potentiellement exposés en France. La part des sureffectifs ressortirait donc à environ 5 %.

L'ESSAI RESTE À TRANSFORMER

Bien que les obstacles à surmonter soient encore nombreux, les deux partenaires vont devoir rapidement s'atteler à la mise en œuvre du rapprochement qui doit aboutir au démarrage opérationnel de NatIxis au 1^{er} janvier 2007. En effet, sept mois ne seront pas de trop pour obtenir les autorisations réglementaires dans les divers pays concernés et pour mener à bien les opérations d'apports et de marchés nécessaires.

Une fois le succès du rapproche-

ment acquis, les Banques Populaires et les Caisses d'Épargne devront démontrer leur capacité à faire vivre NatIxis, et à lui donner les impulsions nécessaires pour se développer. La gouvernance de la nouvelle entité, qui a fait l'objet de tant de critiques, sera alors déterminante.

La réussite de l'opération reposera aussi sur la capacité de ses dirigeants à travailler ensemble pour un objectif commun. Si l'Écureuil et les Banques Populaires parviennent à surmonter l'ensemble de ces difficultés, elles auront alors réussi à initier un nouveau modèle de développement. Au-delà des grands principes posés, reste encore à transformer l'essai. ■

Achevé de rédiger le 17 juillet 2006.

RB

REVUE BANQUE

CLUB BANQUE

Club BANQUE

mardi 19 septembre 2006

Les prêteurs et la nouvelle loi de sauvegarde des entreprises

Président de séance : Philippe Métais, Avocat, White & Case

La nouvelle loi favorise-t-elle en pratique le crédit aux entreprises en difficulté ?

Noël Di Costanzo, Directeur de la Prévention Commerciale, Société Générale

Premier bilan de la procédure de sauvegarde : les freins psychologiques et législatifs à son développement

Henri Chriqui, Administrateur judiciaire, Étude Chriqui Philippot

Le soutien sans abus de l'article L 650-1 du Code de commerce

Yves Chaput, Professeur à l'Université de Paris 1, Directeur scientifique du centre de recherche sur le droit des affaires (CCIP)

Conclusion : François Leloup, Avocat, White & Case

mardi 19 septembre 2006 à 18h00
Auditorium de la FBF
18, rue La Fayette, 75009 Paris

Inscriptions et renseignements :
Magali Marchal
Tél. : 01 48 00 54 04 - Fax : 01 48 24 12 97
marchal@revue-banque.fr

Partenaire officiel :

 ERNST & YOUNG

 WHITE & CASE
LIMITED LIABILITY PARTNERSHIP