

INTERNATIONAL

Les fusions transfrontalières dans les services financiers aux particuliers : pour quoi faire ?



ALAIN ROUSSEL
Senior manager

Accenture

Les secteurs de l'industrie, des services ou de la distribution grand public se sont depuis plusieurs années concentrés autour d'acteurs mondiaux fortement intégrés. Des entreprises comme Renault/Nissan ou Carrefour sont emblématiques de cette stratégie. Cette tendance se dessine aujourd'hui également dans les services financiers.



ARNAUD BLANDIN
Associé

Accenture

LES ANNÉES À VENIR DEVRAIENT être marquées par des opérations de croissance externe transfrontalières dans les services financiers aux particuliers. Dans les secteurs de la banque et de l'assurance, la situation est aujourd'hui très contrastée : alors que le marché de l'entreprise est déjà largement global (banque d'affaires, gestion d'actifs, assurance des grands risques...), le marché des services financiers aux particuliers reste principalement local.

Il est vraisemblable que cette industrie n'échappera plus longtemps à la mondialisation. Les raisons sont bien connues :

- déploiement de l'euro fiduciaire au 1^{er} janvier 2002 et harmonisation fiscale et réglementaire à prévoir ;
- saturation des marchés domestiques occidentaux et recherche de la taille critique européenne ;
- développement d'offres euro-

péennes d'*outsourcing* (externalisation de métiers jugés non stratégiques) telles que des back-offices européens de gestion des crédits immobiliers ;

- poursuite, malgré l'e-krach, du développement d'internet permettant un accès aux offres étrangères et facilitant la comparaison des produits et services des établissements domestiques et internationaux (places de marché)...

QUATRE MODÈLES DE DÉVELOPPEMENT

L'expérience industrielle montre que quatre modèles génériques de développement devraient pouvoir s'appliquer pour l'industrie financière de détail lors d'une acquisition ou fusion étrangère.

Lors de la conclusion de telles opérations, les décideurs seront confrontés à la question de la définition du modèle de développe-

ment du nouvel ensemble international. Les principaux sujets à trancher portent :

- sur l'intégration des back-offices : entre le maintien de back-offices locaux et l'intégration dans des « usines européennes », quel est le scénario qui crée le plus de valeur ? C'est cette dernière solution qui a déjà été retenue dans certaines zones géographiques particulièrement mûres. À titre d'exemple, on assiste dès aujourd'hui à la création, au Benelux, de centres de traitement communs portant sur le crédit immobilier ou l'épargne salariale ;
- sur la gestion commerciale : faut-il garder plutôt une marque/des produits locaux (tendance HSBC) ou au contraire capitaliser sur une offre et des processus globaux (tendance Citibank) ?

Quatre choix sont donc possibles :

- La rationalisation. C'est le modè-

le le plus suivi jusqu'à présent en banque lors d'une acquisition. Il paraît satisfaisant de moins en moins des analystes devenus friands de synergies transfrontalières.

■ La stratégie multimarques (la Société générale et Nabab).

■ La stratégie de type «franchise» qui privilégie l'intégration des forces de vente à celle des centres de gestion.

■ Un modèle d'intégration qui procède à l'harmonisation globale à la fois des front-offices mais aussi des back-offices et des systèmes d'information.

LES FACTEURS-CLÉS DANS LE CHOIX DU MODÈLE

Si le cheminement d'un modèle à un autre est relativement explicite (de la «rationalisation» vers l'«intégration»), le choix du modèle à adopter immédiatement après l'acquisition ou la fusion n'est pas si simple et dépend de facteurs multiples

Les caractéristiques des protagonistes sont des facteurs clés dans le choix du modèle :

- la complémentarité des établissements plaide pour la «rationalisation». Inversement, si les deux acteurs exercent les mêmes métiers, l'«intégration» pourra être préférée ;

- le poids relatif des pays est également un facteur important : dans le cas où la cible ne représenterait qu'une faible part de l'activité du nouveau groupe, le «modèle d'intégration» paraît le plus approprié. Inversement une stratégie de type multi-local («rationalisation») sera préférable si la cible et l'acquéreur sont de taille comparable ;

- les stratégies post-acquisition peuvent également être différenciées en fonction des métiers concernés : «stratégie multimarques» pour la banque privée, «intégration» pour le crédit à la consommation...

De plus, la stratégie de l'acquéreur est naturellement déterminante dans le choix du «*business model*» : (big-bang vs. intégration progressive).

FREIN À L'HOMOGENÉISATION TRANSFRONTALIÈRE

Néanmoins, l'expérience montre que, pour la banque et l'assurance de détail, le principal frein à l'homogénéisation transfrontalière des établissements acquis est lié à l'absence de véritables «*integration engines*» (moteurs d'intégration)

La capacité de l'acquéreur à absorber les volumes d'opérations provenant de la cible et son expérience en la matière sont, bien sûr,

déterminantes dans le choix d'un modèle.

Mais si de nombreux établissements se sont dotés aujourd'hui d'«*acquisition engines*» (moteurs d'acquisition) c'est-à-dire d'équipes rompues à la sélection de cibles et à la conclusion des acquisitions, rares sont ceux disposant d'«*integration engines*», c'est-à-dire de structures et de solutions informatiques permettant d'intégrer rapidement de nouveaux pays.

A cet égard, à l'heure où internet incite de nombreuses banques ou compagnies d'assurance à revoir leur système d'information, il apparaît aujourd'hui indispensable que les plates-formes informatiques *retail* retenues (Atlas, Alnova...) permettent l'intégration d'établissements étrangers. Si tel n'était pas le cas, la mise en place de modèles de type intégration perdrait une grande partie de sa pertinence. Par ailleurs l'exportation de plates-formes domestiques existantes peut s'avérer une solution complexe mais viable.

En tout état de cause, les exigences du futur ratio McDonough plaident également pour une homogénéisation des processus et de l'informatique des sociétés acquises à l'étranger. En effet, le dé-

Stratégie, prospective

veloppement d'une politique de titrisation de crédits immobiliers ou de crédits à la consommation n'est autorisé à l'échelle européenne que si les procédures et les outils sont homogènes entre les différentes implantations concernées. Ce phénomène peut déjà être observé notamment en Europe du Nord.

SÉLECTIONNER UN MODÈLE D'INTÉGRATION

La constitution des «*intégration engines*» doit désormais être au cœur des réflexions des institutions financières envisageant une politique de développement international *retail* significative.

Il apparaît que la sélection d'un modèle d'intégration sa-

tisfaisant aux exigences de création de valeur imposées par les analystes et les actionnaires est un exercice périlleux : l'histoire des fusions transfrontalières dans les services financiers aux particuliers restant à écrire, il n'est pas aujourd'hui possible de s'appuyer sur des «*meilleures pratiques*» reconnues, et le choix d'une stratégie d'acquisition dans le domaine nouveau des fusions transfrontalières repose donc sur une analyse complexe de la stratégie de l'acquéreur et des caracté-

ristiques intrinsèques, notamment informatiques, de la cible et de l'acquéreur.

Dans tous les cas, la mise en place d'un moteur d'intégration, c'est-à-dire le choix de plates-formes informatiques ouvertes, l'harmonisation des processus existant dans les différentes implantations du groupe, le développement d'«*intégration packs*» recensant systématiquement les actions à mener par *business unit*, sont un préalable à un développement international significatif. En effet, non seulement de tels outils et méthodes facilitent l'intégration mais ils permettent également d'évaluer a priori la faisabilité d'intégration au sein du groupe d'une nouvelle entité ! ■

“ Les exigences du futur ratio McDonough plaident également pour une homogénéisation des processus et de l'informatique des sociétés acquises à l'étranger. ”

