



## CAFE EUROPE DU 1<sup>er</sup> AVRIL 2006

### FUSIONS - ABSORPTIONS - CONCENTRATIONS D'ENTREPRISES

#### POURQUOI CETTE COURSE AU GIGANTISME ?

#### QUELLE ATTITUDE ADOPTER ? REJET OU ACCEPTATION ?

*Nous commençons par un rapide tour de table. Pas très très optimiste.*

Face à toutes ces fusions et concentrations, nous avons le sentiment de l'inéluctable. Essayer d'expliquer, oui ; changer le sens du courant, cela nous dépasse. Celui qui est dans une entreprise absorbée ne peut qu'essayer de s'adapter, en espérant bien qu'il ou elle pourra rester dans le train.

Le gigantisme croissant nous conduit à éviter d'être créatifs, à limiter nos initiatives personnelles en face d'énormes structures qui nous dépassent : à quoi bon se décarcasser ? Notre petite réussite ne pèsera pas lourd le jour où notre état-major choisira une concentration ...ou pire, subira une Offre Publique d'Achat.

Reste à espérer qu'après un cycle du balancier allant vers "Plus notre entreprise sera grosse, moins elle risquera d'être mangée", on redécouvrira que "*small is beautiful !*".

Deux témoignages vécus

**I. Jean Ferchaud a vécu une concentration dans la banque où il travaillait. Il nous livre sa réflexion sur :**

#### LES PETITES BANQUES ONT-ELLES UN AVENIR ?

En France, le nombre de banques a notablement baissé au cours des quinze dernières années. A présent encore, des fermetures se poursuivent tandis que les « naissances » demeurent rares.

La course à la taille critique et les barrières à l'entrée rendent-elles inéluctable l'émergence d'oligopoles mondiaux ou, au contraire, n'y a-t-il pas un avenir pour les établissements de plus petite taille, au moins pour certaines activités ?

La tendance à l'homogénéisation n'est peut-être pas souhaitable, si elle devient systématique.

**1° La disparition des petits établissements n'est pas un phénomène purement français ; on l'observe aussi dans les autres pays d'Europe comme aux Etats-Unis.**

En France, la consolidation s'est surtout opérée par des rapprochements : entre BNP et Paribas, le Crédit Mutuel et le CIC, la Banque Populaire et le Crédit Coopératif, Crédit Agricole et Crédit Lyonnais...pour terminer par le projet Natixis en cours entre la filiale IXIS de la Caisse des Dépôts et Natexis Banque Populaire.



Les créations d'établissements bancaires par la grande distribution sont restées peu nombreuses (Banque Accor, Banque Covéfi) en dehors des établissements spécialisés déjà existants, comme Lafayette Services ou Cofinoga. Quant aux banques purement internet, elles ont connu de telles difficultés (Banque Egg) qu'elles sont rapidement déçédées! Mais elles ont contribué au développement d'une offre complémentaire par les établissements bancaires traditionnels.

Dans certains pays comme en Allemagne, en Suisse, au Luxembourg ou en Italie, les petits établissements font pourtant de la résistance.

## **2° Deux arguments principaux poussent à la disparition des petits établissements :**

### **- L'intensité capitalistique croît et conduit à une course à la taille critique :**

On peut citer : la lourdeur des investissements en systèmes d'information; la gestion des grands chantiers comme le passage à l'euro, la mise en place des nouvelles normes comptables IAS/IFRS ; les aménagements d'agences ; les investissements dans les systèmes de règlement, la nécessité de mettre en place de grandes « usines » en matière de back-offices flux et titres, ...

### **- L'évolution de l'environnement réglementaire pousse aux concentrations :**

Les autorités de tutelle (Banque de France et Autorité des Marchés Financiers) ont renforcé les barrières à l'entrée : actionnaires de référence, sélection des dirigeants responsables, mise en place du nouveau ratio de solvabilité Bâle II, renforcement du contrôle interne...

Les coûts engendrés par le respect des règles sont beaucoup plus élevés, proportionnellement aux produits dégagés, pour les petits établissements que pour les grands. Cela signifie que les plus grandes banques ont objectivement tiré profit de la politique restrictive des autorités pour évincer leurs concurrentes de petite taille.

## **3° Cependant certains facteurs peuvent favoriser de nouveaux acteurs moins gigantesques :**

### **a- des structures plus petites s'adaptent plus facilement à certains besoins des clients**

Les petites structures pourraient prospérer à partir de la demande de certains clients recherchant une meilleure qualité de service, plus d'originalité et d'innovation dans les produits et le conseil, une plus grande permanence dans la relation banque / client, une meilleure disponibilité, une plus grande écoute, bref une adaptation de l'offre au besoin réel.

Les petits établissements sont plus à même de satisfaire ce genre d'exigences, car les grandes structures, qui ont choisi un modèle industriel intégré assez rigide, peuvent plus difficilement répondre aux demandes spécifiques : les exceptions sont coûteuses et complexes à gérer.

En matière de gestion d'actifs, on a ainsi noté que les meilleures performances (du point de vue des clients) venaient d'établissements de taille modeste.

### **b- des banques moyennes arrivent à externaliser leurs coûts de structure**

Certes les investissements en informatique, en systèmes de paiement et en back offices représentent des coûts élevés; mais ces services peuvent être « externalisés », confiés à des sous-traitants extérieurs; on peut ainsi alléger considérablement les coûts de structure des petits établissements. Ceux-ci s'adressent à des prestataires spécifiques ou à de grandes banques qui ont développé des offres à leur attention.

## **4° Va-t-on vers la fin des banques universelles ?**

Depuis quelques années, on observe que les grandes banques examinent beaucoup plus attentivement leurs prix de revient; elles cherchent à éliminer les « subventions croisées », c'est-à-dire le financement de produits non rentables, pas ou peu facturés, par d'autres produits mieux facturés.



Les grandes banques pourraient redéfinir leurs activités autour de quelques pôles bien identifiés qui seraient ensuite filialisés, pour être en fin de compte cédés, à l'instar de ce qui se passe dans l'industrie avec les scissions (à l'exemple de Bayer).

Le modèle de banque universelle ou de conglomérat pourrait ainsi être remis en cause et évoluer vers de grands établissements spécialisés sur leur cœur de métier.

\*\*\*

Les petites banques peuvent faire valoir des arguments en terme de réactivité et rapidité, de qualité d'écoute et de service, de compétence et de permanence des interlocuteurs, en face de « mastodontes » qui vendent des prestations standards, et même à bas prix (« low cost »).

Mais, pour favoriser ce développement, il faudrait un assouplissement des conditions d'accès à la profession bancaire avec des règles de fonctionnement et de contrôle adaptées à de plus petits établissements, tout en gardant un cadre sécurisant pour la protection des clients.

Certes l'histoire récente montre encore une tendance à la concentration, avec le renforcement du contrôle et des barrières à l'entrée; au nom du "principe de précaution" diront les partisans de ce renforcement.

Mais la question de la pertinence de cette évolution mérite d'être posée.

## **II Une concentration en cours dans l'industrie des produits chimiques pour la papeterie**

*L'une d'entre nous nous raconte ce qu'elle a vécu et vit actuellement*

1976 : il y a 175.000 Bayer Beamte (= "fonctionnaires de Bayer"). Quand on entrait chez Bayer, c'était pour la vie. Les branches étaient nombreuses, comme la chimie, la pétrochimie, le phytosanitaire, les colorants...

En 2004, Bayer Chimie a été vendue. Les produits pour pneus, pour le papier ont été repris par Lengxess.

Puis assez rapidement, les salariés ont su que des négociations étaient de nouveau en cours en vue d'une revente. Qui allait les racheter ? Selon l'acquéreur - un fonds de pension ? des japonais ? des finlandais ? - leur sort serait radicalement différent.angoisse; tensions entre les personnes incertaines de leur lendemain....

Finalement, les salariés ont appris récemment qu'une société finlandaise avait signé.

Certains partent, certains s'adaptent, déménagent, sont mutés, essaient de ne pas perdre les clients qui eux aussi doivent subir les conséquences de cette primauté absolue donnée aux objectifs financiers.

## **III Nos réflexions sur les concentrations, à partir de ces deux témoignages**

*(quelques notes qui ne traduisent qu'une petite partie des échanges)*

L'Union européenne peut-elle faire que les hommes ne soient pas seulement des balles de ping-pong subissant des décisions purement financières ? L'Europe pourra-t-elle aider à ce que le libéralisme ne soit pas la seule voie économique possible ?



Pour un chef d'entreprise, ne pas faire croître son entreprise, c'est se sentir un mauvais patron ! Il est condamné à avancer; seuls les pouvoirs politiques – dont l'Europe – peuvent fixer des règles qui soumettent les mouvements de capitaux au respect de certaines limites de respect des salariés.

La régulation s'est faite d'abord avec l'aide des grèves (fin 19<sup>ème</sup>, début 20<sup>ème</sup>), puis après 1945 avec l'aide de la peur du basculement dans le monde communiste. Avec la chute du mur, la voie a été dégagée pour un libéralisme à 100 %.

Aujourd'hui, l'Europe doit trouver un système intermédiaire entre individualisme et personnalisme, un système qui exprime que l'individu vit dans un groupe.

A 60 Millions, nous ne pesons plus assez lourd pour promouvoir ce modèle personnaliste, à la fois évolutif et respectueux des personnes; à 450 Millions, ce projet est davantage réalisable. La DG 4 à Bruxelles a pu empêcher la fusion entre Boeing et Douglas qui aurait conduit à un mastodonte insupportable face à Airbus; la petite France n'aurait pas pu l'imposer.

Reste à espérer que nous européens saurons et voudrions promouvoir cet équilibre toujours à réadapter entre **l'entreprise créatrice de richesses** et **l'entreprise communauté d'hommes**.

**Certaines O P A n'apportent-elles pas plus de souffrance des hommes que de création de richesses ?**

oooooooo