

Coopérations « renforcées », pré-fusion ou modèle émergent ?

Retours d'expériences dans la banque

Les fusions entre banques régionales semblent atteindre un palier, sans avoir apporté la preuve irréfutable de leur efficacité. Les mutualisations de moyens qui ont fleuri depuis 10 ans ne s'imposent pas non plus comme une alternative évidente.

Effets de taille insuffisants, complexité des projets, recul d'identité, gouvernance délicate... Certains dirigeants s'interrogent sur l'évolution du modèle de la banque à réseau... et expérimentent de nouvelles formes de coopération.

Face à la pression sur leurs marges, les banques de taille moyenne ne parviennent plus à élever suffisamment leur efficacité opérationnelle par la seule évolution de leurs processus internes ou de leurs compétences. Elles tendent à se regrouper pour dégager des économies d'échelle et garantir un niveau de service à coût optimal ... tout en souhaitant préserver leur proximité client, leur climat social et leur ancrage local.

Les mutualistes (Crédit Agricole, Banques Populaires, Caisses d'Épargne...) ont longtemps encouragé les fusions entre banques régionales, dont certaines n'avaient plus la taille pour rester banquier de plein exercice. Aujourd'hui, chaque enseigne compte une vingtaine d'établissements sur le territoire français (entre 10 et 30).

En parallèle, le secteur a continué de se reconfigurer dans une logique industrielle :

- La gestion des systèmes d'information de production s'est réorganisée autour de GIE de moyens répartis en plateformes, avec la volonté de faire converger rapidement les SI. Les banques se mettent ainsi en capacité de moderniser leurs outils, notamment pour mieux conquérir et servir un client devenu exigeant et volatil, au cœur d'une relation multicanal intégrée.

- Les fonctions de producteur et distributeur parachèvent leur séparation. Pour nombre d'activités « spécifiques », il ne reste souvent en région que la commercialisation de produits conçus et gérés par des filiales nationales (assurance, prévoyance, épargne salariale, moyens de paiement, crédit bail...)

- En complément, certaines activités « locales » font l'objet de regroupements de proximité, selon les opportunités. Des filières comme les chèques, certains back-offices (international...), les moyens généraux ou quelques « expertises » ont lancé le mouvement, accompagnés ou non d'externalisations.

- Enfin, les rapprochements entre groupes bancaires se poursuivent (à l'instar de la BPCE) et génèrent aussi leurs lots de synergies attendues à l'échelle nationale ou régionale.

Aujourd'hui, la recherche d'une plus grande efficacité reste un enjeu vital, et semble tirer le mouvement vers de nouvelles concentrations.

Mais les fusions ont parfois laissé des traces douloureuses, et les dirigeants n'envisagent pas aisément d'en reconduire à court terme. De leur côté, les regroupements de moyens traditionnels sont un peu décevants, compte tenu de la complexité des projets ou d'effets de taille trop réduits.

Depuis 2 ans, des « coopérations renforcées » voient le jour, ni des fusions, ni des regroupements de moyens traditionnels. Combinant la recherche de masses critiques nouvelles et respectant l'ancrage des acteurs sur leurs territoires, ces modèles singuliers peuvent s'avérer vertueux et performants, ... à certaines conditions...

4 caractéristiques clés des Coopérations renforcées

Des membres souverains fédérés autour d'un projet politique

- Les « coopérations renforcées » sont scellées dans un pacte fondateur entre les partenaires.
- Il précise les objectifs (économiques, politiques, sociaux...), les premiers domaines de coopérations envisagés, les principes d'engagement au sein de la communauté (solidarité, équité,...), les modes de gestion des opérations.
- Ce pacte s'envisage généralement à l'échelle d'une région ou au-delà, dans une logique de membres et non de seuls clients / fournisseurs réciproques.

Des formes de collaboration multiples et combinatoires

On distingue deux familles de coopérations :

- **avec transferts de compétences opérationnelles :**
 - regroupement d'une activité préexistante chez un des membres pour le compte de l'ensemble.
 - création ex-nihilo de pôles d'expertises partagées (cf. schéma ci-dessous). Ces montages peuvent être adossés à des filiales groupes ou des tiers.
- **sans transferts de compétences opérationnelles ;**
 - un membre est chargé d'animer une filière, dans un objectif d'harmonisation de processus et de performance (les activités ne sont pas regroupées).
 - un membre a la responsabilité de conduire un projet qualifié (SI, nouvelles exigences...), ou de réaliser des études ciblées (analyses de marchés, analyses financières...) pour le collectif.

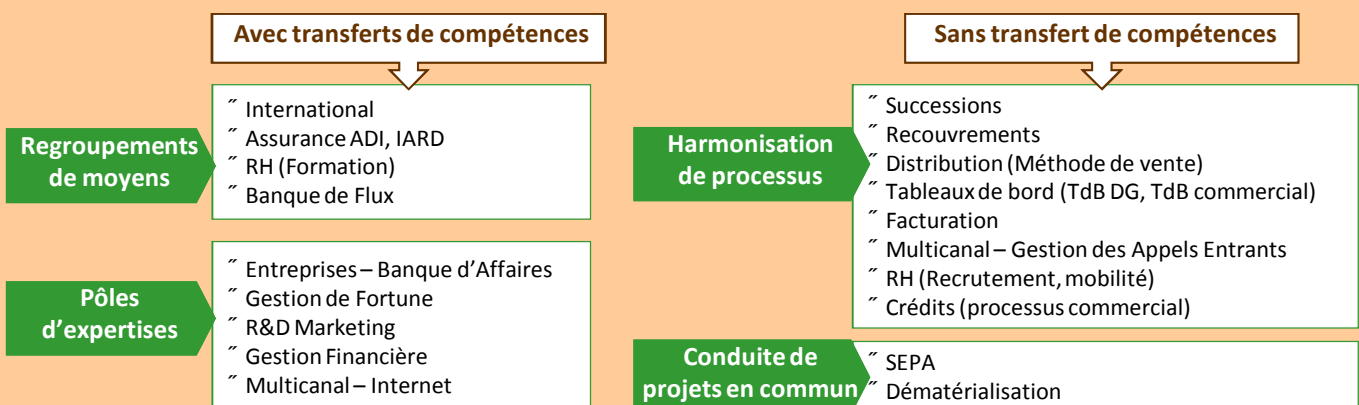
Une coopération élargie, à finalité industrielle... et de développement

- La coopération renforcée vise pour chacun de ses membres à favoriser les économies d'échelle, à réduire les coûts de production, à garantir la qualité de service et le risque opérationnel...
... mais elle répond aussi à une ambition de développement. Il s'agit par l'addition des savoir-faire et des expertises de contribuer à élever le PNB commercial et financier des membres.
- Ainsi, les activités éligibles à la coopération sont élargies (parfois plus de vingt domaines). On y retrouve par tradition des activités de backoffice et de support, mais aussi des activités plus « intimes », comme la distribution, le marketing ou le financier.

Un montage itératif et évolutif

- Les projets de coopérations renforcées ne sont généralement pas menés à la manière d'une fusion.
- Ils sont souvent gérés en portefeuille. Chaque opportunité fait l'objet d'un groupe projet délégué par les membres, mobilisé sur depuis l'étude amont jusqu'à la mise en œuvre. Les différents projets sont lotis, et se mettent en place par vagues, selon une instanciation convenue au départ.
- Le schéma de coopération peut évoluer pour chaque dossier, en fonction de la maturation du fonctionnement et de l'évolution de contexte (conjuncture et opportunités).

Illustration d'un programme de coopération renforcée entre 4 banques régionales



Un modèle séduisant...

Une valeur ajoutée étendue

- Les coopérations renforcées, à une échelle régionale ou interrégionale, permettent d'atteindre des masses critiques plus significatives que les mutualisations de proximité menées jusque là.

L'élargissement à la distribution, au marketing ou au financier permet d'aller au-delà de gains d'échelles. Il contribue au développement de meilleures pratiques et de nouvelles compétences, pour mieux servir le client et augmenter le PNB.

Un modèle socialement bien reçu

- A la différence d'une fusion, ces coopérations n'altèrent pas la souveraineté des partenaires.
- L'animation du projet et des instances de coopération peut être portée par une Fédération, mais celle-ci ne porte pas d'opérationnel.
- Pour les managers et leurs équipes, le modèle peut être vecteur d'ouverture, de nouvelles compétences, voire de nouveaux parcours.

... qui appelle de nouvelles pratiques de management

Une concertation renforcée

- Au-delà d'un soutien politique fort, les coopérations renforcées appellent une évolution des postures et habitudes des états-majors de chaque banque.
- Il faut apprendre à partager les informations et à se concerter sur les sujets à portée communautaire. C'est parfois un vrai défi.

Une vraie délégation opérationnelle

- Pour que la coopération soit efficace, les porteurs d'activités doivent disposer de vraies marges de manœuvre. Il importe de clarifier les droits et devoirs de chacun, et le cadre dans lequel ceux-ci peuvent prendre des décisions pour compte commun.
- Ceci appelle des contrats de service clairs, des plans d'actions et des budgets approuvés chaque année, dont on rendra compte régulièrement.

Un pilotage approprié

- L'enjeu est d'abord technique. Il faut pouvoir collecter et restituer des données multi-banques pour piloter les différentes activités mises en coopération.
- Il est aussi culturel. Les membres doivent convenir entre eux d'un minimum de transparence et de confiance, pour converger, progresser ensemble, et démontrer la valeur ajoutée de ces coopérations.

Une gouvernance modernisée

- Les « coopérations renforcées » appellent rigueur et simplicité, tant pour concevoir et piloter les projets, que pour en surveiller la performance en croisière. Pratiquement, on évitera l'empilement d'instances communautaires et on se limitera à deux (1 comité stratégique et 1 comité opérationnel).

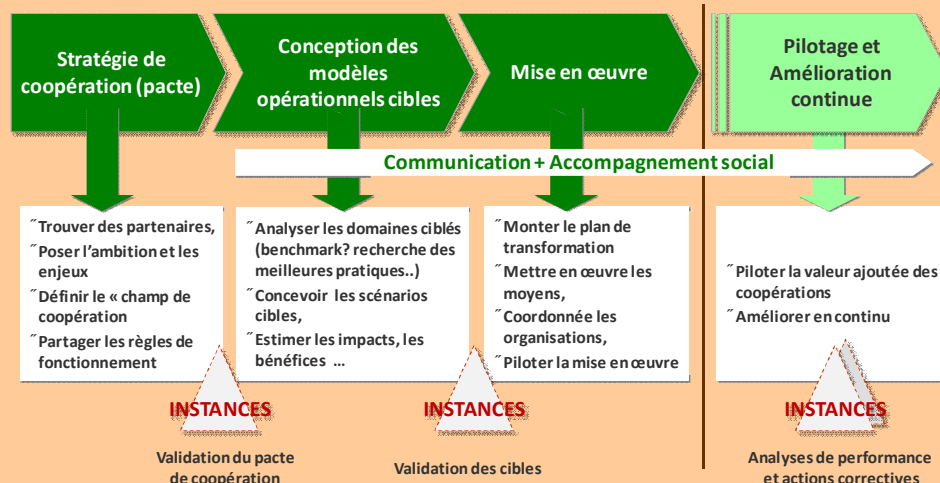
- Dans chaque établissement, les coopérations doivent pouvoir s'insérer dans les dispositifs préexistants, pour plus d'efficacité et mieux s'ancrer au quotidien.
- On privilégiera aussi le fonctionnement en réseau, les échanges directs, et l'usage des nouvelles technologies pour limiter les déplacements.

Un management transversal reconnu

- Sans schizophrénie, il importe de sortir du seul périmètre hiérarchique de sa banque, pour faire émerger une responsabilité supplémentaire sur un domaine ciblé, pour une communauté de membres.

On veillera à faire apparaître explicitement cette nouvelle dimension dans les définitions de fonctions des managers, avec les compétences et postures associées, et à faire évoluer les systèmes d'évaluation en conséquence.

Exemple de pilotage du programme



Coopérations renforcées, scénario aux multiples atouts

Les motivations pour entrer dans un programme de coopération renforcée peuvent être nombreuses. Ce choix peut effectivement se révéler...

- **Porteur de valeur économique** : il est potentiellement profitable sur un plan industriel et commercial, grâce à un spectre de coopération élargi et un accès à de nouvelles masses critiques.
- **Flexible** : les banques partenaires peuvent le mettre à leur main, en fonction de l'historique de relation, à la mesure de la maturité politique et de la réalité managériale.
- **Evolutif** : la coopération peut tendre vers une intensification des relations entre les membres (mise en ligne de nouveaux sujets de coopération), ou une ouverture des services portés par la communauté à des acteurs externes (sur un mode client / fournisseur classique).

Modèle pérenne ou pré-fusionnel, est-ce la question ?

Les « coopérations renforcées » sont théoriquement compatibles avec de multiples environnements. En réalité, ceux qui s'y sont lancés :

- Ne sont pas explicitement concurrents (une même enseigne bancaire)
- Sont limitrophes, avec une identité en commun (région, ...)
- Ont une taille unitaire comparable, jugée unanimement insuffisante à terme.
- Ont un niveau de performance comparable, potentiellement menacé.
- Ont déjà quelques habitudes d'échanges et de collaboration entre eux.

C'est donc souvent lorsque la question de la fusion est en jeu que les « coopérations renforcées » se sont développées, avec cette idée force : les avantages sans les inconvénients.

Pour se préparer à un avenir non écrit.

La coopération renforcée peut se confirmer comme une vraie alternative performante, comme elle peut s'avérer un peu complexe et n'avoir été qu'un palier d'apprentissage avant une fusion.

Les dirigeants ne le savent peut-être pas eux-mêmes. Mais ceux qui se sont lancés dans ces mouvements semblent convaincus d'une chose :

Véritables projets d'entreprises, ces coopérations renforcées sont un moyen singulier et positif de mettre les entreprises partenaires en mouvement, de s'ouvrir à de **nouvelles pratiques industrielles et managériales**, tout en évitant le syndrome de la fusion. Bien que plus difficile a priori, elle suscite une meilleure acceptation, une plus grande agilité et de meilleures capacités d'adaptation des équipes.

Rechercher l'excellence et la massification sur des domaines listés permet à une banque régionale de **se préparer à un avenir peu lisible**, quel qu'il soit.

Nouvelles fusions, érection de plateformes régionales spécialisées par métiers, ou autres schémas à venir... les banques qui auront pris l'initiative pourraient se retrouver en meilleure position de tirer leur épingle du jeu au moment venu.