

# Les cahiers du Management

# 54

Sommaire

**Banque française sans frontières**  
page 125

**S'adapter à la maturité locale**

Les banques doivent décliner leur stratégie de croissance en tenant compte du degré de développement du marché ciblé. **page 126**

**Les revers de la médaille**

Si l'internationalisation favorise les performances, elle soulève des interrogations, notamment sur la relation banques-PME. **page 127**

**Etude de cas**

BNP Paribas : ancrage terrain et enjeu RH  
**page 128**

## Banque française sans frontières

La connaissance des réalités locales s'avère l'atout majeur des établissements de l'Hexagone dans leur expansion internationale.

**R**éputées à la traîne sous l'angle de la rentabilité et de la capitalisation boursière, les banques françaises ont longtemps végété dans le bas du tableau mondial, au-delà de la centième place. Ce n'est plus vrai. Les majors ont déployé depuis une dizaine d'années des stratégies de croissance internationale qui leur ont souri. Aujourd'hui, la plus pimpante des « trois vieilles » est celle qui a le plus le goût de la modestie et de la discrétion : BNP Paribas. Le Crédit lyonnais ? Partie au tapis, la banque a été reprise par le Crédit agricole et relancée sous le sigle LCL. La Société générale ? L'affaire Kerviel l'a fait trembler sur ses bases. Toutefois, l'épilogue démontre qu'elles restent solides.

S'ils ne régalent pas encore bord à bord avec Santander ou HSBC, les établissements français cités pourraient bientôt leur en remontrer, question voilure et stratégie de navigation. A condition, explique Nicolas Ullmo, de Logica France, qu'elles s'efforcent de parachever avec succès la conquête. Où déployer leur modèle de développement et d'identification des cibles prometteuses ? Où croiser les offres de bancarisation et de crédit à la consommation ? Partout où les marchés sont mûrs : en Europe orientale, en Asie ou en Amérique latine. Mais, s'interroge Mehdi Nekhili, professeur au Groupe ESC-Troyes et maître de confé-

rences à l'université de Reims-Champagne-Ardenne, que peuvent espérer ou craindre les pays émergents, qui voient leurs banques locales tomber l'une après l'autre sous le contrôle des banques étrangères ? Passant au crible les revers de l'internationalisation et de la titrisation à l'origine de la crise du *subprime*, le chercheur s'inquiète du sort des PME face aux besoins de crédit et de la situation du protagoniste le plus mal informé : le déposant. D'où il ressort que le premier atout de la banque tient moins aux brillants calculs du *credit scoring* qu'à sa connaissance, fine et pertinente, des réalités locales, qu'elles soient réglementaires, juridiques ou relationnelles.

Ce n'est pas Pierre Mariani, responsable au sein de BNP

Paribas du nouveau pôle International Retail Services, qui le contesterait.

Alors que le groupe veut faire progresser de 30 % sa base de clientèle à l'international d'ici à 2010, en poussant ses réseaux et ses offres dans les pays émer-

gents, le patron d'IRS estime que cette troisième phase du développement dépend de la qualité du recrutement, spécialement du côté des hauts potentiels appelés à renforcer l'internationalisation de l'état-major. Ces futurs managers, il faudra les identifier et les séduire demain à Shanghai ou à Bombay aussi bien qu'aujourd'hui à Londres, Boston ou Jouy-en-Josas.

**Philippe Delaroche**



Avec le concours de

**logica** management  
consulting

LEPANSION

le regard de Logica Management Consulting

# S'adapter à la maturité locale

► Par Nicolas Ullmo\*

Les banques doivent décliner leur stratégie de croissance en tenant compte du degré de développement du marché ciblé.

**L**es banques françaises, BNP Paribas et Société générale en tête, ont changé de dimension ces vingt dernières années dans le domaine de la rentabilité, mais aussi en matière d'internationalisation. Chacune a suivi sa stratégie de croissance, mais l'arrière-plan est commun et les parts de marché en France sont stabilisées. La rentabilisation de la clientèle acquise demeure à l'ordre du jour, mais, pour une banque de détail, il devient dorénavant très coûteux de gagner un point de marché, y compris dans d'autres pays développés d'Europe. Ce n'était pas le cas dans les nations qui, à la suite de l'effondrement du bloc soviétique et des régimes communistes, ont rejoint au cours de ces dernières années l'Union européenne ou s'en sont rapprochées. Pologne, République tchèque, Russie : ces pays en développement font l'objet d'une féroce course de vitesse entre des acteurs le plus souvent mondiaux. Le rattrapage économique de ces pays et les implantations des grandes banques font que les positions tendent maintenant à se figer. Une fois la clientèle acquise, comme c'est déjà le cas en Hongrie, en République tchèque ou en Pologne, il est temps d'ajouter à l'offre bancaire basique des services plus évolués, du type crédit à la consommation lié à des fonctions d'assurance, ou des services de mutuelle.

## 1 million de nouveaux comptes ouverts par an

Or une nouvelle partie vient de commencer, l'occasion d'une relance que les banques françaises ont toutes les raisons de saisir. Elle touche des pays en croissance, où il y a donc du grain à moudre :

Géorgie, Ukraine, Kazakhstan, et naturellement l'Asie. La première banque qui prend position s'adjuge un avantage considérable : elle préempte une clientèle demandeuse et, subséquemment, établit une barrière aux dépens des prochains entrants. Elle peut ainsi prospecter à 180 degrés. Elle n'a pas à dérouter des clients ou à leur faire souscrire une offre de plus, mais simplement à bancariser, tout en se déployant parmi les prescripteurs, que ceux-ci vendent leur crédit pour des autos, de l'équipement ménager ou des piscines. L'enjeu est d'être l'établissement choisi pour l'ouverture du premier compte. Dans un grand pays en phase de rattrapage économique, il n'est pas rare de pouvoir ouvrir jusqu'à 1 million de nouveaux comptes bancaires par an ou de distribuer 1 000 nouveaux contrats de crédit à la consommation par jour.

Ces déploiements ne sont pas des longs fleuves tranquilles : risques de fraude ou d'intimidation et instabilité juridique,

choc culturel susceptible de pénaliser le management : la palette des ennuis possibles est large, mais ces périls deviennent moins sensibles à mesure que progresse la modernisation. Vestige de l'époque communiste, quand il fallait se défier de l'autorité ? Il est parfois difficile de faire adhérer tel personnel d'une banque tchèque ou russe à la logique de la mutualisation des systèmes et des infrastructures. A l'opposé, les pays en développement présentent d'incontestables atouts. Passé communiste et tradition du fichage obligent, il est facile de réunir le minimum de documents certifiant l'identité et la domiciliation des clients que réclame le crédit à la consommation. Il existe aussi souvent des bases d'incidents de paiement (fichier négatif à la française) ou de bons clients (fichier positif à l'américaine).

## Des places à prendre dans les prochaines années

La culture technologique est inégale, de la babouchka qui veut un interlocuteur en chair et en os au businessman qui s'offre la technologie de pointe avant le partenaire occidental. L'essentiel est d'avoir un modèle unique de déploiement, synonyme de rapidité de croissance dans ces pays, tout en permettant une large adaptation locale. Selon son profil, la maturité du marché et son positionnement, toute banque peut être utilement assistée dans la construction de l'offre, la définition des process, le choix du pays et jusqu'au ciblage de sociétés à racheter. Il est possible de gagner au meilleur coût des positions internationales, mais dans les toutes prochaines années, alors même que l'Asie est en plein boum et que l'Amérique latine repart.

\* Senior manager à Logica Management Consulting.

## Pour en savoir plus

### « Stratégies bancaires internationales »

Pivots de la mondialisation, les banques évoluent sous l'effet des réglementations et de la concurrence. Préfacé par Patrick Artus, ce collectif dirigé par deux universitaires de Champagne-Ardenne conjugue l'état des

recherches avec la pratique quotidienne.

→ Mehdi Nekhili et Catherine Karyotis, 260 p., *Economica*, 29 euros.

### « International Banking : text and cases »

De l'internationalisation via ses familles de métiers (financement-

investissement, gestion d'actifs) à la gestion du risque (crédit, pays), un éventail d'enseignements et d'études de cas qui porte le sceau d'une spécialiste de la Brandeis University (Massachusetts).

→ Jane E. Hughes & Scott B. MacDonald, 512 p., *Addison Wesley*, 88 euros.

# Les revers de la médaille

> Par Mehdi Nekhili \*

Si l'internationalisation favorise les performances, elle soulève des interrogations, notamment sur la relation banques-PME.

« **B**ig is beautiful » ou « too big to fail » : la croissance à l'appui de la diversification géographique des groupes bancaires promet la réduction du risque, la diminution des primes de risque de dépôt et l'économie de fonds propres. La taille critique induit des économies d'échelle – plates-formes informatiques, intégration des back-offices – et des transferts de compétences. L'internationalisation est soutenue par la Banque mondiale et le FMI. Dans les pays en développement, les banques étrangères sont incitées à créer des succursales ou à entrer au capital de banques locales.

Or les études américaines ou européennes ne constatent pas toutes la réalisation d'économies d'échelle. Les banques passées sous le contrôle d'investisseurs étrangers affichent certes de meilleures performances, mais il n'est pas dit qu'en cas de crise ces derniers rangent parmi leurs priorités le soutien aux entreprises domestiques en difficulté.

## Rapprochement banques mutualistes et banques SA

Des questions se posent également à propos des banques mutualistes françaises, qui elles aussi prennent part à l'internationalisation. Handicapées par un coefficient d'exploitation élevé en raison d'une décentralisation des droits décisionnels, elles ont su développer un appétit capitaliste exprimé par le rachat des banques sociétés anonymes ou par l'intervention accrue sur les marchés financiers. Le rapprochement entre le Crédit agricole et le Crédit lyonnais a donné le jour à Calyon. Les groupes Caisse d'épargne et Banque populaire ont donné le jour à Natixis, né des filiales Ixis et Natexis. Avec le développement



des opérations sur le marché et l'alignement des tarifs et de la qualité des services, les clients peineront à distinguer les banques mutualistes. Quid de leur statut coopératif, hormis une plus grande latitude managériale et la protection des dirigeants contre les rachats hostiles ?

L'internationalisation soulève d'autres interrogations, tant sur l'intermédiation que met en cause la Banque de financement et d'investissement (BFI) que sur la relation banques-PME, dégradée ces temps-ci. L'ampleur de la crise des *sub-primes* est intimement liée à l'internationalisation, qui a favorisé la titrisation et l'essor des produits dérivés. Investissant sur le marché bancaire américain, le pôle BFI des banques françaises a souffert. La crise a pu montrer comment, en s'écartant de leur métier de base et en cédant une part de créances, les banques sont devenues de simples intermédiaires.

Plus préoccupant, emprunter est devenu un parcours du combattant pour les PME. D'après la BCE, l'accès au crédit s'est resserré de 40 % à la fin de 2007 ! Désorientées par la baisse du niveau de liquidité, soumises à Bâle II, les banques dictent des conditions draconiennes aux

entreprises. Elles doivent encourager les PME à la transparence et, réciproquement, les informer des critères quantitatifs et qualitatifs des systèmes de notation.

## Recouper les intérêts des actionnaires

Le resserrement du crédit a parfois d'autres explications que la baisse des niveaux de liquidité des banques. Il est plus facile pour une PME de solliciter un crédit auprès d'une banque de petite taille, à l'organisation adaptée à la collecte et à la circulation des informations spécifiques. Les grandes banques sont plus performantes dans le traitement des données explicites. Le *credit scoring* (notation interne) trouve sa justification dans ce contexte de rapprochements bancaires. En voie de disparition, les banques de petite taille appartiennent souvent à des groupes qui dictent la politique du crédit. Mais les grandes banques, en dépit d'une forte capitalisation boursière, ne sont pas à l'abri d'un rachat – l'ex-groupe néerlandais ABN Amro en est l'illustration.

Afin de protéger le capital humain et de respecter un niveau de risque exigé par les actionnaires, les dirigeants gagnent à l'internationalisation, pourvu que leurs intérêts recourent ceux des actionnaires. Interrogeons-nous toutefois sur cette gouvernance qui laisse peu de place aux déposants. Principaux créanciers des banques, ces derniers sont les principales victimes de l'asymétrie de l'information. Sont-ils la préoccupation des banques centrales qui doivent aujourd'hui renflouer les banques en faillite ? Le rôle de créancier de dernier ressort a de belles années devant lui. Les banques, elles, peuvent continuer à prendre des risques.

\* Professeur chercheur (Groupe ESC-Troyes, université de Reims-Champagne-Ardenne).

L'étude de cas

# BNP Paribas : ancrage terrain et enjeu RH

Avec son nouveau pôle International Retail Services, la banque vise une progression de sa base de clientèle à l'international en poussant ses réseaux. Une ambition tributaire de la qualité du recrutement.

**L**e groupe auquel a donné le jour Michel Pébereau, aujourd'hui présidé par Beaudoin Prot, s'est beaucoup rapproché depuis 1999 des plus puissantes banques du monde. A-t-il la ressource de poursuivre l'effort ? Il faut croire que oui. BNP Paribas vient d'annoncer la création d'International Retail Services. IRS succède au pôle Services financiers et banque de détail à l'international (SFDI). Son objectif à échéance 2010 est ambitieux : passer de 50 millions à 70 millions de clients. Il est vrai que BNP Paribas poursuit sur sa lancée : son produit net bancaire s'élève à 7,9 milliards d'euros, alors qu'il n'était que de 4,9 milliards en 2003. A cette époque, il ne servait que 28 millions de clients.

La création d'IRS témoigne d'une nouvelle ambition. « Avec IRS une étape est franchie, confirme son responsable, Pierre Mariani. La première phase remonte à 1999. Après la fusion, l'essor de la banque de détail à l'international est devenu une priorité. Elle se limitait à une participation aux Etats-Unis (Bank West, 150 agences principalement en Californie et à Hawaï), à l'Afrique du Nord et à l'Afrique subsaharienne, ainsi qu'à quelques pays du Golfe, les services financiers de l'ex-Compagnie bancaire faisant l'objet d'un pôle distinct. »

## Une étape de consolidation des acquisitions

La deuxième phase commence en 2003 avec la création de SFDI, appelé à orienter le développement des réseaux et des services dans les mêmes zones géographiques. Il s'agit de consolider les acquisitions, côté banque de détail (notamment aux Etats-Unis et dans les pays émergents) et côté services financiers (en pro-

## Au sommet en Europe continentale

Présent dans plus de 85 pays, employant 163 000 collaborateurs, BNP Paribas conjugue banque de détail et services, banque de financement et d'investissement, et *asset management*. Le groupe occupe des positions dominantes en Europe continentale (crédit à la consommation, leasing...), notamment après le rachat de l'italien BNL l'an dernier. La sixième banque mondiale en fonds propres a réalisé un produit net bancaire de 31 milliards d'euros en 2007, contre 27,9 en 2006.

gression en Europe) à travers différents métiers : banque de détail aux Etats-Unis, dans les pays émergents, crédit à la consommation, location de flotte, leasing. Entre 2003 et 2008, SFDI grandit par croissance interne (de la Mauritanie à la Russie) et externe. Les acquisitions s'enchaînent, de la banque de détail (Etats-Unis, Turquie, Ukraine...) au crédit à la consommation (de la Serbie au Brésil) autour de Cetelem. « Avec IRS, qui marque le début de la troisième phase, explique Pierre Mariani, il s'agit d'être plus intégré et de partager nos clients, de déployer le modèle de BNP Paribas et de poursuivre l'extension des réseaux. Dans les pays émergents, le réseau est passé de

350 agences à plus de 2 000 ; d'ici à 2010, 600 nouvelles agences y seront créées, soit quasiment une par jour ouvré. »

L'effectif du pôle suit avec 71 000 collaborateurs, contre 28 000 en 2003. Le cap des 90 000 collaborateurs promet d'être franchi en 2010, soit près de 40 000 recrutements à prévoir. « Cela exigeait une structuration des métiers, poursuit Pierre Mariani. Nous les avons répartis en trois familles : banque de réseau (*branch banking*), crédit personnel (*personal finance*) et financement d'équipements aux entreprises et professionnels (*equipment solutions*). » Avec, à la clef, des ventes croisées et de nouveaux modèles commerciaux en vue d'offrir davantage de services au client global, un partage des plates-formes de production et des clients.

## Des équipes centrales de 18 nationalités

Vu l'ampleur du recrutement, l'enjeu RH est déterminant. « Nous devons fondre dans une même culture managériale des populations hétérogènes, souligne Pierre Mariani. Par ailleurs, les cultures et les réglementations diffèrent : la banque de détail réclame un fort ancrage local. Enfin, il faut internationaliser davantage l'état-major. Dans les équipes centrales, sur 300 personnes, 18 nationalités sont déjà représentées. A nous de poursuivre sur la lancée... avec l'appui d'un programme de recrutement dédié qu'IRS prévoit d'entamer en 2009.

**Philippe Delaroche**

## prochain numéro

Biométrie et sécurité : la portée et les limites des applications en cours et à venir.