

LE POSITIONNEMENT : UN INDICATEUR NON SUFFISANT DE LA STRATÉGIE DE DIVERSIFICATION (LE CAS DE DOUZE GROUPES BANCAIRES FRANÇAIS)

Cahier du CEREG N° 9903

Samia BELAOUNIA *

* Chercheur au CEREG, Université Paris Dauphine

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	2
A - Bénéfices et coûts des synergies opérationnelles	4
B - L'intérêt d'une saisie fondée sur les manifestations organisationnelles	6
C - Le positionnement : un indicateur limité de la logique de diversification (le cas de douze groupes bancaires français)	10
1 - Enjeu économique des synergies opérationnelles au sein du secteur bancaire	10
2 - Classification des groupes basée sur le positionnement	16
1- Les établissements généralistes: le Crédit lyonnais, la BNP, la Société générale, le CCF, la Compagnie financière de Paribas	16
2- Les banques spécialistes.....	17
2.1- Les institutions financières spécialisées: le CEPME et le Crédit foncier de France	17
2.2 - La Compagnie bancaire.....	19
2.3- Indosuez	19
2.4- Les banques mutualistes (le groupe des Banques populaires, le Crédit mutuel) et le groupe CIC	20
3 - Classification des groupes basée sur la stratégie de diversification	21
CONCLUSION	37
BIBLIOGRAPHIE	40
ANNEXE 1	43
ANNEXE 2	48



INTRODUCTION

La littérature portant sur la stratégie de diversification s'est trouvée confrontée au problème de sa saisie empirique. Tel est le cas des travaux examinant la relation de la stratégie de diversification à la rentabilité économique ou ceux visant à expliquer la trajectoire de croissance de l'entreprise.

La plupart des indicateurs utilisés appréhendent la stratégie de diversification à partir du positionnement. Ils cherchent ainsi à saisir la proximité sectorielle en termes du produit, du marché et de la technologie. Il s'agit notamment des indicateurs objectifs et des mesures subjectives de la diversification.

Les premiers apprécient la proximité selon l'écart séparant les codes d'activité associés aux secteurs constitutifs du portefeuille. C'est la classification des codes d'activité qui représente la seule base d'une telle appréciation. Les études américaines se sont basées sur un système numérique développé par le gouvernement fédéral. Il s'agit du système communément dénommé « SIC » conformément à l'appellation « Standard industrial classification ». Son équivalent français est représenté par la nomenclature Activité - produit (NAP) élaborée par l'INSEE en 1973 et fondée sur le croisement des critères du « stade de production » et du « marché de destination ». Le regroupement des secteurs qui donne lieu à l'établissement des codes SIC ne se contente pas non plus de prendre en compte un seul paramètre mais en intègre plusieurs. Il s'agit notamment de l' « utilisation des produits, la structure du marché, la nature des matières premières, etc. »¹ Cette classification comporte d'autre part un degré de finesse variable dans les délimitations des activités qu'il opère. Par conséquent, plus l'extension du code d'activité est large, moins l'on s'élève dans la nomenclature et plus les délimitations qui leur sont assignées sont fines.

A travers les mesures subjectives de la diversification, définies par Rumelt², le chercheur est seul juge de la proximité sectorielle. Il fonde son appréciation sur une information émanant de sources diverses concernant les entreprises de l'échantillon et les secteurs sur lesquels elles sont présentes. Pour cette raison, de tels indicateurs sont qualifiés de « subjectifs ».

Quand une telle proximité est forte, les synergies opérationnelles possibles sont jugées importantes. Dans ce cas, on présume que l'entreprise met en place une stratégie de diversification liée, à savoir une stratégie de diversification ayant pour objet d'exploiter des synergies opérationnelles.

Cependant, la seule présence de synergies potentielles ne suffit pas à attester d'une intention de les exploiter. En effet, la recherche des synergies opérationnelles génère des coûts qui peuvent amener l'entreprise à y renoncer quand ils excèdent les bénéfices attendus. Or, on ne peut parler de « diversification liée » que si des liens sont réellement instaurés entre les activités.

¹ Montgomery (1982), The measurement of firm diversification : some new empirical evidence, Academy of management journal.

C'est ce qui fonde l'intérêt d'une saisie de la stratégie de diversification basée sur ses manifestations organisationnelles. Celles-ci sont en effet seules aptes à faire état de la réalité des liens existant entre les activités. En revanche, les indicateurs traditionnels de la diversification n'en appréhendent que le caractère potentiel. C'est d'ailleurs à cela que se limite leur fonction. Ils n'ont en effet pas vocation à informer sur la présence d'une quelconque intention de la direction générale à adopter une stratégie de diversification particulière.

Ainsi, dans un premier temps, seront présentés les coûts pouvant découler de la recherche des synergies opérationnelles. Dans un second temps, on montrera l'intérêt d'une saisie de la stratégie de diversification basée sur ses manifestations organisationnelles. Seront enfin mises en relief les limites du positionnement comme indicateur de la logique de diversification dominante, dans le cas de douze groupes bancaires français de 1985 à 1994.

² Rumelt (1974), *Strategy, structure and economic performance*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.

A - Bénéfices et coûts des synergies opérationnelles

Lorsque l'entreprise s'oriente vers un secteur d'activité requérant des compétences ou des actifs similaires à ceux de son activité d'origine, elle peut en retirer un avantage économique. En d'autres termes, elle peut générer des synergies.

En effet, quand de telles similitudes donnent lieu à partage d'actifs, il lui est possible d'enregistrer des économies de gamme du fait de l'amortissement de ces derniers sur une quantité de production supérieure. Il en découle que le coût total qu'elle supporte excède la somme de celui que supporterait chacune des activités si elles étaient le fait d'entreprises spécialisées.

Toutefois, un tel partage peut également être à l'origine d'un avantage de différenciation. Ainsi en est-il par exemple, lorsqu'un département de R&D est mis en commun entre deux activités distinctes. Dans la mesure où une telle répartition bénéficie à au moins l'une d'elles en lui permettant d'accroître la différenciation de ses produits et ainsi, son pouvoir de marché, on considère que des synergies sont obtenues.

De la même façon, les synergies peuvent résulter d'un transfert de compétences. Ainsi, lorsqu'une activité transmet une partie de son savoir-faire à une autre unité de l'entreprise, elle le fait moyennant un prix de cession. Ceci lui permet d'étaler ses coûts sur une quantité de production supérieure.

Il faut toutefois souligner que le transfert de compétences constitue un cas particulier du partage d'actifs. L'unité cessionnaire partage effectivement ses compétences avec l'unité acheteuse. Toutefois, ce qui l'en distingue tient en ce que le transfert de compétences possède un caractère « intangible ». En revanche, quand un partage d'actifs est instauré, il est plus ou moins permanent et se manifeste à travers la structure organisationnelle. Dans le cadre d'un transfert de compétences, parce que celui-ci intervient de manière ponctuelle, chaque division garde son autonomie de fonctionnement et l'activité courante n'est pas menée conjointement.

On parlera plus particulièrement de « synergies opérationnelles » lorsque le partage ou la mise en commun porte sur les ressources d'unités opérationnelles ou fonctionnelles.

Cependant, bien que porteuse d'avantages économiques, la réalisation des synergies opérationnelles donne lieu à quatre types de coûts.

Il s'agit :

- du *coût administratif de la coordination* : quand un partage d'actifs est instauré entre deux activités, les prestations des unités ayant un département fonctionnel ou opérationnel commun doivent être coordonnées. A titre illustratif, lorsque deux unités partagent un département « marketing », elles doivent s'assurer de la convergence des objectifs de leur stratégie respective en la matière, ce qui constitue le rôle de la coordination ;
- des *coûts de compromis* : lorsque deux unités opérationnelles représentatives de deux activités distinctes partagent un département fonctionnel ou opérationnel, l'actif concerné par un tel partage n'est dédié ni à l'une, ni à l'autre. Lorsque les activités ou même simplement l'une d'elles privilégient une stratégie de différenciation, l'utilisation commune d'un actif non dédié peut se

traduire par une perte d'efficacité. En effet, pour au moins l'une des deux activités, elle n'apparaît pas optimale. Citons l'exemple d'une force de vente chargée de la commercialisation à la fois de produits de crédit et d'assurance. Si de telles prestations se caractérisent par un degré élevé de technicité, il s'ensuivra une perte d'efficacité dans leur mise en œuvre conjointe. De la même façon, si l'on fait partager à deux activités distinctes un composant de base alors que l'une d'elles utilise des composants différenciés, il s'ensuit une perte d'efficacité pour celle-ci. C'est ce qui constitue un « coût de compromis » ;

- des *coûts de rigidité* : il est possible de les concevoir comme découlant des coûts administratifs de la coordination. Ils se manifestent par la perte de réactivité induite par les exigences de celle-ci ;
- les *coûts de perte de contrôle* : le partage d'actifs entrave l'évaluation de la performance individuelle des unités. Celle-ci est basée sur le postulat de l'étanchéité des unités. Or, quand des synergies sont recherchées, une telle étanchéité n'a plus de réalité. Par exemple, dans le cas d'un partage d'actifs, l'amortissement donnant lieu à l'économie de coût est redevable à l'unité la plus consommatrice de l'actif commun. En corollaire, c'est celle qui en est la moins consommatrice qui bénéficie le plus d'un tel partage. Ceci traduit l'impossibilité de rendre étanches des unités dont les performances respectives sont interdépendantes.

Mais de façon plus flagrante encore, si l'on décide par exemple, d'effectuer la commercialisation d'un produit sous l'enseigne d'un autre, il est extrêmement difficile de déterminer de quelle façon et dans quelle mesure il aura pu en bénéficier. De manière similaire, lorsque les synergies sont obtenues grâce à un transfert de compétences, une évaluation correcte des performances individuelles devient complexe. Un contrôle des divisions exclusivement basé sur la performance financière présente l'intérêt d'économiser sur les coûts de contrôle en évitant la supervision de l'action des divisions. Toutefois, quand des synergies opérationnelles sont recherchées, dans la mesure où l'action des divisions est liée, un tel contrôle ne peut qu'être biaisé.

Dans ces conditions, l'adoption d'une stratégie de diversification particulière résulte d'une comparaison entre les bénéfices économiques des synergies et les coûts associés à celles-ci.

La mise en œuvre d'une stratégie de diversification qui viserait l'exploitation de synergies opérationnelles (autrement appelée « stratégie de diversification liée³ ») n'est donc pas dans tous les cas, « la stratégie optimale ». Ceci justifie l'intérêt d'une stratégie alternative, même en présence de synergies opérationnelles potentielles.

Ainsi, parce que l'exploitation des synergies opérationnelles génère des coûts, leur présence à l'état potentiel ne suffit pas à assurer que l'entreprise les recherche en réalité. Parce que les coûts des synergies peuvent en excéder les bénéfices, ils peuvent amener l'entreprise à renoncer à ces derniers. C'est cela qui manifeste les faiblesses de la diversité sectorielle en tant qu'indicateur d'une volonté de l'entreprise d'exploiter des synergies opérationnelles. Elle apparaît donc insuffisante à rendre compte d'une logique de diversification particulière.

³ Selon la terminologie de Rumelt. Cf Rumelt (1974), *Strategy, structure and economic performance*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.

B - L'intérêt d'une saisie fondée sur les manifestations organisationnelles

L'intérêt d'une saisie empirique de la diversification par ses manifestations organisationnelles se fonde essentiellement sur l'insuffisance des indicateurs traditionnels à faire état d'une intention d'exploiter les synergies existantes. Le propos ici n'est pas de remettre en cause leur capacité à rendre compte de la présence de synergies potentielles, ni leur portée en tant que variables proxy de la cohérence industrielle. En effet, aussi fins soient-ils, ils n'ont vocation à informer que sur une cohérence qui serait potentiellement exploitable. Ils ne font effectivement état que des liens possibles qui, par définition, ne sont pas nécessairement instaurés. Leur fonction n'est donc pas de constituer les indicateurs d'une intention.

Une telle limite apparaît à travers les résultats obtenus par Nayyar⁴. Celui-ci confronte les classifications obtenues lorsque deux méthodologies distinctes sont utilisées afin d'opérer le regroupement des entreprises sur la base de leur stratégie de diversification. Ainsi, le contenu des catégories est comparé selon que sont appliquées des mesures objectives de diversité ou que l'existence de liens interdivisionnels a été validée par le biais de questionnaires.

En se basant sur un échantillon composé de 80 grandes entreprises de services, il montre que la présence de synergies potentielles ne s'accompagne pas systématiquement de l'instauration de liens entre les activités du portefeuille⁵.

Il constitue à cet effet, deux classifications:

- une première qui traduit l'existence des liens interindustriels à partir d'une information exclusivement sectorielle (par définition, externe à l'entreprise) et basée sur le calcul de la dispersion du portefeuille. Celle-ci est appréhendée au moyen de l'indice d'entropie⁶. Une telle démarche coïncide avec celle mise en œuvre par la plupart des travaux cherchant à démontrer la supériorité économique de la stratégie de diversification liée. L'existence de liens interindustriels n'y renvoie donc qu'à la proximité sectorielle. En effet, deux activités sont considérées liées si leurs codes d'activité ont en commun leurs deux premiers chiffres;

- une seconde émanant de l'exploitation d'une information interne à l'entreprise, obtenue par voie de questionnaires destinés aux Directeurs généraux. Des liens sont établis si les activités ont recours à des ressources similaires. Il s'agit en outre de celles jugées stratégiques par les répondants car représentatives des facteurs clé de succès pour chacune des industries considérées.

⁴Nayyar (1992), On the measurement of corporate diversification strategy: evidence from large U.S service firms, Strategic management journal.

⁵L'étude se limite aux dix activités les plus importantes en termes de chiffre d'affaires.

⁶ La formule de l'indice d'entropie est la suivante, avec p_i : le poids de l'activité i dans le portefeuille :

$$E = \sum_i p_i * \ln(1 / p_i)$$

Il faut noter que Nayyar évite d'interroger les intervenants de façon directe au sujet des ressources qui feraient l'objet d'un partage. En effet, selon lui, ceux-ci seraient enclins à faire passer ce dernier pour effectif, n'admettant pas que des rigidités administratives aient pu l'entraver.

Le mode de détermination des groupes d'activités liées constitue ainsi le point discriminant de ces deux classifications. La première est basée sur l'exploitation de données sectorielles alors que la seconde suppose le recours à des données exclusivement internes.

Il ressort des résultats que pour moins de la moitié de l'échantillon (soit seulement 48.75% des entreprises), les deux classifications coïncident. Pour 30% d'entre elles, l'exploitation des données externes amène à les considérer comme dotées d'un profil d'activités liées alors que l'utilisation des informations recueillies par voie de questionnaires parvient à la conclusion opposée. Par ailleurs, sur la base des données externes, pour 15% des entreprises affectées à la catégorie de la diversification non liée, l'exploitation des données internes aboutit à les intégrer dans celle de la diversification liée. Enfin, la valeur moyenne de l'entropie, calculée sur chacune des catégories de diversification et ce, pour les deux sources d'information exploitées, a permis d'établir le caractère significatif des différences séparant les deux classifications obtenues. De fait, outre la divergence que ces deux méthodes mettent en relief (pour plus de la moitié de l'échantillon), de tels résultats montrent que l'exploitation des données externes tend à surestimer la part des entreprises caractérisées par un profil d'activités liées. Ajoutons que ce sont les difficultés de mise en oeuvre de la stratégie de diversification liée que Nayyar évoque en tout premier lieu, afin de justifier la divergence observée entre les classifications établies.

L'intérêt d'une saisie de la logique de diversification à partir de ses manifestations organisationnelles réside en outre dans le surcroît de finesse qu'elle permet d'apporter à l'appréciation-même de la stratégie de diversification.

En effet, passer par la structure (organisationnelle) présente l'avantage de fournir des informations concernant :

- la réalité des liens interdivisionnels qui manifestent la recherche des synergies opérationnelles;
- leur nature, leur degré d'immatérialité (sur quel type d'actifs ils portent) ainsi que leur intensité qui conditionnent leur impact en matière d'exigence de coordination ;
- le niveau auquel les synergies sont éventuellement exploitées (au niveau de l'ensemble du groupe ou au sein des divisions ou groupes de divisions).

L'application de la méthodologie de Rumelt⁷ aboutit au regroupement des entreprises de l'échantillon sur la base d'une typologie qui se résume, de façon sommaire, aux catégories « liée » et « non liée ». Celle-ci comporte toutefois des nuances, selon l'intensité des liens présumés. Par conséquent, la logique de diversification n'y est appréhendée qu'en termes de deux alternatives : l'absence de liens transversaux ou leur présence.

⁷ Rumelt (1974), op. cité.

Ainsi, l'utilisation des manifestations organisationnelles comme un indicateur de la stratégie de diversification permet d'enrichir de modalités supplémentaires sa saisie empirique. Elles informent en effet sur la nature de l'actif partagé entre les divisions. Cela permet de fait, d'appréhender la stratégie de diversification du point de vue de l'intensité des liens transversaux. Il faut souligner que la procédure de saisie utilisée par Gupta et Govindarajan⁸ ainsi que Nayyar⁹ s'en rapproche.

L'appréciation de l'intensité du partage interdivisionnel d'actifs, telle qu'elle a été opérée par ce dernier, est énoncée à travers la grille d'analyse-type suivante :

	Activités									
Bases de ressources utilisées par l'entreprise										
1 -										
2 -										
9 -										
10 -										
Proportion de l'activité dans le total des ventes										

De plus, la saisie de la stratégie de diversification à partir des indicateurs traditionnels se fonde sur une appréciation des liens potentiels opérée uniquement à l'échelle de l'ensemble du portefeuille. Or, la taille des groupes communément examinés rend plausible l'hypothèse que des synergies puissent être exploitées au sein de certaines divisions et non au niveau du groupe pris dans sa globalité. Celles-ci peuvent comprendre un ensemble d'activités élémentaires homogènes du point de vue des compétences requises. A cet égard, dans le cadre d'un groupe bancaire français de taille relativement modeste : le Crédit foncier de France, la cohésion n'est réalisée qu'à l'échelle de son pôle d'activités principal, les deux autres étant gérés de façon quasi - indépendante aussi bien l'un de l'autre que par rapport au reste du groupe.

Enfin, baser l'appréciation de la cohérence sur la ressemblance des structures productives revient implicitement à exclure les complémentarités comme des sources de synergies potentielles. En effet, quand elles sont possibles, des synergies opérationnelles peuvent être obtenues à partir d'un ensemble d'activités techniquement très diverses mais qui, pour le client, se complètent. A ce titre,

⁸ Gupta, Govindarajan (1986), Ressource sharing among SBUs : strategic antecedents and administrative implications, Academy of management journal.

⁹ Nayyar (1992), op. cité.

les conclusions du travail de Harrison, Hitt, Hoskisson et Ireland¹⁰ montrent que la rentabilité économique de la stratégie de diversification croît avec les divergences des processus d'allocation des ressources des activités du portefeuille. De tels résultats viennent à contre-courant des travaux qui postulent que l'entreprise cherchant à se diversifier s'oriente vers l'activité dont la structure productive comporte des similitudes avec celle d'origine.

¹⁰Harrison, Hitt, Hoskisson, Ireland (1991), Synergies and post-acquisition performance: differences versus similarities in resource allocations, *Journal of management*.

C - Le positionnement : un indicateur limité de la logique de diversification (le cas de douze groupes bancaires français)

1 - Enjeu économique des synergies opérationnelles au sein du secteur bancaire

Le développement suivant résulte d'entretiens réalisés auprès des établissements suivants: le Crédit Lyonnais, la Société générale, la BNP, le CCF, la Compagnie financière de Paribas, Indosuez, le Crédit foncier de France, la Compagnie bancaire, le CEPME, le Crédit mutuel, les Banques populaires et l'Union européenne de CIC.

Les personnes interrogées sont principalement responsables de la gestion de ces groupes ou rattachées à la direction de la communication. Elles ont été choisies pour plusieurs raisons :

- compte tenu de la familiarité qu'elles ont de ces groupes du fait d'une expérience substantielle accumulée au sein de chacun d'eux ;
- pour leur détention de compétences généralistes jointe à la connaissance des aspects techniques des différents métiers ;
- du fait du caractère central de leur place au sein de ces groupes qui leur confère une position suffisamment élevée pour connaître la philosophie qui y préside à la gestion du portefeuille d'activités.

L'un des exemples les plus significatifs de l'enjeu économique d'une exploitation des synergies opérationnelles, au sein du secteur bancaire, est celui de *l'activité du financement de projets* (qui peut aussi bien porter sur l'acquisition d'un actif de production que d'une entreprise). Il s'agit en effet d'une activité par essence transversale, dans le sens où elle suppose le recours simultané aux métiers bancaires du crédit, de la banque d'affaires, des activités de marché¹¹.

La mise en oeuvre d'une telle opération comporte plusieurs phases. La première consiste en la définition des modalités du montage à travers celle de la structure du financement associée à l'opération. La seconde correspond au financement proprement dit qui donne lieu, de la part de l'établissement bancaire, à l'octroi d'un crédit classique et/ou à une intervention sur le marché financier. Celle-ci l'amènera à assurer le placement des titres éventuellement émis par le client, le poids affecté à ces deux sources de financement étant défini lors de l'étape précédente.

Une opération de fusion - acquisition ou de rapprochement d'entreprises, compte tenu de la supériorité du degré de complexité qui lui est inhérent, est susceptible de comporter un plus grand nombre d'opérations, correspondant à autant de prestations supplémentaires que l'institution financière devra mettre en oeuvre.

Celles-ci représentent d'une part, les services de conseil concernant le choix de la cible, susceptible de bénéficier de l'expérience détenue par le banquier du secteur voire de l'entreprise visée elle-même et dont il peut arriver que l'établissement financier soit actionnaire. Par ailleurs, les prestations pouvant accompagner la réalisation de l'acquisition porteront non seulement sur ses

¹¹ Ces concepts sont définis dans l'annexe 1.

dimensions financière, fiscale et juridique (à travers le montage de l'opération lui-même) mais également sur son aspect industriel et stratégique. Enfin, la banque devra assurer la mise en oeuvre d'un certain nombre de services administratifs tels que ceux liés à la publicité de l'opération auprès des autorités boursières et du public ou encore relatifs à la domiciliation des titres acquis qui relève de l'activité de conservation.

Par conséquent, le caractère transversal de l'activité de financement de projets tient en ce qu'elle fait appel à des compétences qui concernent à la fois les métiers de la banque d'affaires, des activités de marché et du crédit.

L'avantage économique de l'exploitation des synergies opérationnelles réside dans la cohérence susceptible d'être retirée de la coordination des prestations et de façon plus large, de celle des métiers du portefeuille. Ceci a pour corollaire une perception globale de la relation commerciale qui permet d'éviter la pluralité et la divergence des approches initiées par les multiples intervenants au projet, dont le nombre augmente généralement avec le degré de complexité.

En effet, selon les termes de l'une des personnes interrogées dont l'idée directrice a été retrouvée à travers l'ensemble des entretiens menés dans les établissements généralistes et les banques "d'affaires"¹²:

“ l'avantage de l'exploitation des transversalités est de permettre l'harmonisation et la coordination dans l'offre des prestations, d'où une cohérence dans l'offre et une qualité du service pour que le client n'ait pas affaire à quarante personnes différentes et qu'il ne soit "attaqué" par quarante métiers sous quarante angles différents avec une nature du service pouvant varier fortement parce qu'un angle donné correspond à une prestation donnée.”

Il ressort ainsi des entretiens réalisés auprès des établissements généralistes et des banques d'affaires (les seuls où se pose le problème d'une coordination des métiers) que la globalité de l'offre est perçue comme un facteur de spécificité, fondateur d'un avantage compétitif dans un contexte où la concurrence ne s'exerce plus ni sur les volumes ni sur les marges. Se trouve donc ici placée au premier plan, l'efficacité d'une collaboration des métiers d'autant plus cruciale qu'elle est susceptible de donner lieu à la construction d'une spécificité de type systémique. Celle-ci s'exprime en effet à travers les particularités de l'interaction des intervenants qui donne lieu au brassage des compétences existantes. De telles observations rejoignent d'ailleurs les conclusions dégagées par Noyelle et Bertrand¹³. Elles confirment effectivement que la capacité du personnel à travailler en équipes peut être considérée comme une compétence à part entière.

De plus, au delà de l'amélioration de la qualité de l'offre qu'elle favorise, l'exploitation des complémentarités inter - métiers présente l'avantage de susciter un effet d'entraînement entre les volumes d'affaires associés à chacun d'eux. Une telle approche traduit ainsi la mise en avant d'une logique prospective. L'avantage économique de la réalisation des synergies opérationnelles y

¹² Ces concepts sont définis dans l'annexe 1.

¹³ Noyelle, Bertrand (1988), Ressources humaines et stratégies d'entreprise : changement technologique dans les banques et assurances, publication OCDE. Ces conclusions sont présentées à travers le chapitre intitulé « Impact sur les compétences et les structures organisationnelles ».

repose sur l'optimisation de la relation commerciale - via son extension - qui résulte de sa perception au travers de l'ensemble de ses dimensions. Conformément à une telle optique, la domiciliation des revenus d'un client qui serait à la fois particulier et chef d'entreprise - et donc simultanément personne physique et personne morale - peut déboucher sur celle des comptes de son entreprise. Ceci induit dans le même temps l'intervention des trois métiers dont le volume d'opérations augmente avec le degré de sophistication des besoins.

Dans une perspective similaire, *l'activité de banque de dépôts*, qui intègre la domiciliation des revenus d'un client - particulier qui serait bénéficiaire d'un crédit, peut déboucher sur l'offre de toute une palette de prestations liées à la gestion de son épargne. Celles-ci sont susceptibles de s'exprimer par la souscription d'OPCVM ou correspondre encore à une gestion personnalisée de son patrimoine qui donnerait lieu à un certain nombre d'opérations boursières. Un tel cas de figure est illustratif d'une situation où le métier du crédit ainsi que l'activité de banque de dépôts peuvent se trouver à l'origine d'interventions sur le marché des capitaux, au travers des créneaux de la gestion collective, discrétionnaire ou privée de l'épargne. Les conditions préférentielles de souscription que les banques mutualistes sont en mesure d'offrir à leur clientèle, jointe à l'ampleur de leur réseau, constituent ainsi pour elles, un facteur propice au développement de l'offre d'OPCVM. Ceci leur permet de bénéficier d'un avantage notable face aux banques AFB dans la collecte de l'épargne des particuliers. Ceci représente également un atout, en termes de capacité de placement, dont les opérations de privatisation des entreprises publiques ont permis de mesurer l'ampleur (comme en fait d'ailleurs état le rapport annuel du Crédit agricole de 1994).

L'activité de banque de dépôts présente également une jonction avec la gestion des moyens de paiement, la première représentant l'occasion de proposer différents types de cartes de paiement ou les services de la "banque à domicile". Celle-ci donne notamment la possibilité au client de consulter périodiquement l'état de ses comptes ou d'effectuer des opérations bancaires à distance. Au sein du métier de *la banque d'affaires*, la gestion d'un portefeuille de titres de participation pour le compte propre de la banque représente l'occasion pour elle, d'acquérir une connaissance des entreprises dont elle détient une part du capital. De telles informations sont ainsi susceptibles d'être utilisées dans le cadre de prestations de conseil destinées à d'autres clients qui s'en porteraient éventuellement acquéreurs.

De la même façon, au sein du métier des *activités de marché*, le placement d'une émission peut déboucher sur l'exercice d'une activité de conservation de titres pouvant donner lieu à la perception de commissions.

Par conséquent, même si le positionnement sur un métier coûte davantage qu'il ne rapporte, le gain net obtenu sur l'ensemble du portefeuille peut finalement s'avérer positif. Il rend en effet possible la présence sur d'autres segments et métiers de l'activité bancaire et peut se trouver à l'origine d'une myriade d'autres opérations porteuses de revenus.

Ainsi, quand des liens existent entre les métiers et que l'établissement bancaire se trouve confronté à des besoins globaux, seule une perception de la relation commerciale et du portefeuille qui serait elle-même globale se révélerait pertinente pour la formulation de ses choix en matière de

positionnement. Une telle approche amène à considérer le métier du crédit, même s'il connaît actuellement une réduction de ses marges, comme le « socle » à partir duquel un certain nombre de prestations situées en amont¹⁴ ou en aval¹⁵ sont susceptibles d'être générées.

Par ailleurs, du point de vue de l'efficacité, l'avantage économique des synergies opérationnelles peut aussi se manifester au travers d'économies de gamme potentielles. Celles-ci pourraient en effet être obtenues par le biais de l'amortissement de certains actifs entre différentes activités. Clark¹⁶ évoque les sources possibles des économies de gamme. Selon lui, elles pourraient découler de l'utilisation commune de certaines compétences entre des activités distinctes (celles-ci étant essentiellement liées au travail administratif non spécialisé) mais également d'une exploitation conjointe de la technologie et de l'information. A ce titre, l'association de l'informatique et des télécommunications désignée sous le vocable de « téléinformatique », constitue un facteur important d'économies de gamme dans la mesure où elle permet un traitement plus rapide des opérations administratives (telles que le transfert de fonds) à un coût marginal faible. Elle accroît de plus la facilité avec laquelle l'information concernant une clientèle ou une zone géographique donnée peut se trouver mobilisée au service d'une offre globale de produits financiers. Des économies de gamme peuvent être réalisées dans la mesure où le coût de réutilisation de l'information est inférieur à celui nécessité par son accumulation.

Les activités figurant en italique dans le tableau (figure suivante) sont celles qui requièrent les efforts de coordination les plus intenses. L'activité de financement de projets ou de fusion - acquisition pour le compte de la clientèle parce que, par essence, transversale, fait intervenir des spécialistes des différents métiers dont les prestations sont sujettes à une coordination permanente. Celles-ci peuvent en effet être assimilées à des solutions à un problème multidimensionnel, dont chacune ne peut être apportée de manière indépendante des autres.

En revanche, la gestion collective de l'épargne, située à la jonction des métiers des activités de marché et de la collecte des dépôts, ne suscite pas d'exigences de coordination particulières pour la réalisation des prestations afférentes. En effet, celles-ci n'étant pas directement liées, elles n'ont pas à être mises en œuvre de manière simultanée. Les caractéristiques d'un produit donné de sicav auront été définies au niveau de la structure chargée de la conception. En conséquence, la tâche du chargé de clientèle se limitera à la détection d'un intérêt à son placement au sein de son portefeuille de clients et à sa commercialisation proprement dite. La recherche de synergies opérationnelles entre l'activité de collecte des dépôts et l'offre de produits de placement non personnalisés, ne fera donc intervenir qu'une seule personne. De plus, la question d'une éventuelle coordination ne se posera pas du fait de la faiblesse du degré de technicité associé à de telles prestations. C'est ainsi le caractère personnalisé de l'offre, en excluant que le contenu du travail

¹⁴ Par exemple, les prestations de service portant sur le montage financier d'une opération d'acquisition et qui donnerait finalement lieu à un financement.

¹⁵ Les prestations renvoyant à la gestion des moyens de paiement telles que la mise à disposition de la carte bleue ou des services de la banque à domicile à un client qui serait bénéficiaire d'un crédit.

¹⁶ Clark (1988), Economies of scale and scope at depository financial institutions: a review of the literature, Federal Reserve bank of Kansas city-Economic review, Septembre Octobre.

puisse être programmé, qui se trouve à l'origine des exigences en matière de coordination. A ce titre, les entretiens montrent que seules les banques généralistes et d'affaires sont sensibles à l'enjeu économique des complémentarités inter-métiers perçu essentiellement sous l'angle de la différenciation. En revanche, ce sont plutôt les économies d'échelle que les banques mutualistes (traditionnellement soumises à des besoins monométier et dont le contenu technique est moins développé) placent au premier plan.

De la même façon, l'activité de marché que la banque effectue pour son propre compte - qui tient essentiellement dans la gestion de ses flux de trésorerie - est mise en oeuvre de manière centralisée puisqu'elle s'exerce communément au niveau des organes centraux. La coordination n'y apparaît donc pas non plus nécessaire.

De manière générale, lorsque la coordination des activités ne s'impose pas au moment-même de la réalisation des prestations, la « valeur ajoutée » de leur collaboration ne réside pas dans la qualité supplémentaire obtenue dans la réalisation du service. Elle tient simplement dans le volume d'affaires imputable à la présence de la banque sur un créneau de marché susceptible d'être confronté à des besoins de nature transversale, qui donneront lieu à un effet d'entraînement entre les métiers. La collaboration directe des opérationnels rattachés à chacun d'eux ne s'impose donc pas. Tel est le cas lorsque par exemple, les comptes d'une entreprise sont domiciliés auprès d'un établissement de crédit parce que le dirigeant y est déposant en qualité de personne physique.

En somme, la coordination de prestations relevant de métiers différents devient essentielle lorsqu'elles sont destinées à une clientèle qui se caractérise par des besoins à la fois globaux (instaurant l'interdépendance des métiers) et sophistiqués (dont les services ne sont pas programmables). Dans ce cas, il est important que celle-ci ait affaire à un interlocuteur unique. Ceci favorise en effet de sa part, la perception d'une cohérence dans l'offre du service qui représente une source de valeur. Ceci est d'autant plus impératif qu'à travers l'activité bancaire, la composante commerciale joue un rôle prépondérant, comme l'illustre l'importance du poids des charges de personnel dans le montant total des coûts.

Porter exprime d'ailleurs cette idée dans les termes suivants :

« ... pour une banque qui consent des prêts aux entreprises, la commercialisation et la vente sont essentielles dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel qui dépend de l'efficacité des intermédiaires, du mode de présentation du prêt et de son prix. »¹⁷

¹⁷ Porter (1986), op. cité, p 57.

Tableau récapitulatif des complémentarités existant entre les métiers bancaires selon la matrice des interconnexions de Porter¹⁸

Compte tenu de l'importance prise, dans l'activité bancaire, par la fonction commerciale, ce sont essentiellement les interconnexions tenant au marché qui sont traitées ici.

En outre, seules les complémentarités inter-métier sont abordées.

	Crédit		
Activités de marché	<i>Fusion-acquisition : clientèle de grandes entreprises</i> <i>Financement complexe d'actifs : clientèle de grandes entreprises ou de particuliers fortunés.</i>	Activités de marché	
Banque d'affaires	<i>Fusion-acquisition : clientèle de grandes entreprises</i> <i>Financement complexe d'actifs : clientèle de grandes entreprises ou de particuliers fortunés.</i>	<i>Fusion-acquisition : clientèle de grandes entreprises</i> <i>Financement complexe d'actifs : clientèle de grandes entreprises ou de particuliers fortunés.</i>	Banque d'affaires
Banque de dépôts	<u>Gestion des moyens de paiement (Carte bleue)</u> : clientèle de particuliers	<u>Gestion collective de l'épargne (OPCVM)</u> : clientèle de particuliers. <u>Ingénierie patrimoniale</u> : clientèle « haut de gamme ». <u>Gestion de trésorerie (dont l'offre de produits de placement et de couverture)</u> : clientèle d'entreprises	<u>Ingénierie patrimoniale</u> : clientèle fortunée

¹⁸ Porter (1986), op. cité, p 439.

2 - Classification des groupes basée sur le positionnement

1- Les établissements généralistes: le Crédit lyonnais, la B.N.P., la Société générale, le CCF, la Compagnie financière de Paribas

Cette catégorie regroupe les établissements présents sur tous les créneaux de l'activité bancaire ainsi que sur tous les métiers, qui disposent d'un réseau de guichets leur permettant d'assurer une activité de banque de dépôts et dont le positionnement se caractérise par une forte présence internationale. Pour cette raison, ils peuvent être désignés comme des "établissements généralistes" .

Ils effectuent une activité de *banque commerciale classique* qui s'exprime par l'octroi de crédits (comprenant les contrats de crédit-bail et de location financière) en direction de tous les types de clientèle. Ils assurent en outre une fonction de gestion des moyens de paiement qui permet à leur clientèle de consulter périodiquement l'état de ses comptes et de réaliser de manière automatisée des opérations de paiement à domicile.

Ces établissements effectuent de plus *une activité de marché* pour leur compte propre dans le cadre plus général de la gestion de leurs actifs et de leurs passifs mais aussi pour celui de leur clientèle d'entreprises. Celle-ci s'exprime notamment à travers une offre de prestations de conseil en gestion de trésorerie ou une aide à l'apport en fonds propres dans le cadre d'opérations d'augmentation de capital. Ils mettent également en oeuvre pour le compte de leur clientèle, des opérations d'émissions obligataires, de titrisation de crédits et interviennent sur le marché des changes sur lequel il leur arrive d'exercer un rôle de teneur de marché. Ils sont également présents sur le créneau de la gestion collective de l'épargne en proposant à leurs clients une gamme de produits de capitalisation ou de gestion de l'épargne (Sicav, FCP, produits d'assurance - vie) mais aussi sur le créneau de la gestion privée pour le compte d'une clientèle de particuliers "haut de gamme", d'entreprises ou d'institutionnels.

Ils sont enfin présents sur le créneau de la *banque d'investissement*, offrant des services de conseil en matière d'ingénierie financière et de fusion - acquisition.

Au delà de la prédominance du positionnement sur le métier de la banque d'affaires de la banque Paribas considérée isolément, la Compagnie financière de Paribas constitue un ensemble bancaire généraliste et pour cette raison, est intégrée à cette catégorie. Par l'intermédiaire du Crédit du nord, elle exerce en effet une activité de banque commerciale classique (destinée à une clientèle de particuliers et de petites et moyennes entreprises) et de banque de dépôts même si ces derniers ne servent qu'au seul financement des emplois du Crédit du nord et non du groupe dans son ensemble. La Compagnie bancaire dont elle détient 50% du capital lui confère une présence sur un certain nombre de créneaux de l'activité de financement spécialisé destinés à une clientèle de particuliers et d'entreprises. La banque Paribas et Paribas Affaires industrielles (PAI), quant à elles, lui garantissent respectivement une présence sur les marchés de capitaux et sur le métier de la banque d'affaires. Ce groupe se démarque cependant des autres établissements généralistes par

le caractère fortement différencié des compétences opérationnelles auxquelles Paribas, PAI et la Compagnie bancaire font appel, chacune sur le métier qui lui est propre. C'est ce qui incite à appréhender le groupe comme un ensemble multi - spécialisé plutôt que simplement comme une banque généraliste.

2- Les banques spécialistes

Compte tenu de leurs spécificités respectives, il est apparu préférable de décrire leur positionnement en les considérant de manière séparée. Cette classe regroupe les banques spécialisées sur un métier principal, ce qui s'exprime le plus souvent par une orientation de l'offre en direction d'un type particulier de clientèle. Elles se rejoignent autour de certains traits communs tenant par exemple à l'impossibilité des institutions financières spécialisées à collecter des dépôts à vue ou à moins de 2 ans, ce qui explique la configuration particulière de la structure de leur passif. Elles se caractérisent - à l'exception toutefois de la banque Hervet, des banques mutualistes et du groupe CIC - par la mise en avant d'un niveau élevé de différenciation de leurs prestations (en réponse au caractère fortement spécifique des besoins auxquels elles prétendent répondre). Celui-ci va de pair avec la détention d'un fort degré de technicité de leurs compétences opérationnelles. A titre illustratif, citons le cas de la Compagnie bancaire qui affecte à deux cadres opérationnels distincts respectivement, la réalisation de l'étude d'un dossier de crédit et les prestations liées à la négociation du contrat commercial avec le client concerné.

Ce qui de plus, justifie le mode de structuration de cette seconde catégorie tient à la fois à la spécificité de leur statut ainsi qu'à la nature de leur spécialisation. Ont donc été constitués les quatre sous-ensembles suivants: les institutions financières spécialisées - dont la particularité du statut tient tant à la nature de leur mission qu'au champ de leurs prérogatives - les banques mutualistes et Indosuez.

2.1- Les institutions financières spécialisées: le CEPME et le Crédit foncier de France

a - le CEPME

Doté par les pouvoirs publics d'une mission d'intérêt général, le CEPME détenu à 43% par la Caisse des dépôts et consignations et à 39% par l'Etat, est spécialisé dans le financement à moyen et long terme des petites et moyennes entreprises (sa clientèle étant composée, pour environ 90%, d'entreprises de moins de 50 salariés). Celui-ci s'exprime à travers une activité de crédit classique, d'aide à l'apport en fonds propres et de crédit-bail. Le groupe se compose de plusieurs filiales ou de groupes de filiales, chacun organisé autour d'un pôle spécialisé sur un créneau particulier.

Il s'agit des pôles suivants :

1- *l'Aide à l'apport en fonds propres et le rapprochement d'entreprises* au travers de ses filiales Avenir entreprises, Avenir PME Succession, Avenir Tourisme, Murray Avenir, Fusion - Acquisition

2- les prêts à long et moyen terme et le financement des commandes publiques avec le CEPME (Maison - mère)

3- le crédit-bail mobilier et la location financière avec Procrédit-Probail, Enerbail et Fip

4- le crédit-bail immobilier avec Auxicomi et Auximurs

5- les activités bancaires avec la Banque de l'entreprise

6- la gestion de valeurs mobilières et d'OPCVM avec CEPME finances

7- les services et d'assurance et de conseil à travers Auxi-Assurances et Promoteur.

Compte tenu de la prédominance du métier du crédit au portefeuille, ce groupe peut être considéré comme un établissement mono - métier malgré la mise en oeuvre d'une activité de gestion collective de l'épargne qui relève du segment de l'activité de marché pour le compte de la clientèle (via une offre de produits de gestion de trésorerie et d'épargne par le biais de sa filiale CEPME finances). Les commissions sur opérations sur titres susceptibles d'inclure les revenus perçus sur les OPCVM représentaient en effet une part négligeable du total des commissions en 1994, soit à peine 1%, manifestant la faiblesse, dans l'ensemble de son portefeuille, de l'activité de marché pour compte de tiers. Enfin, compte tenu de son statut d'institution financière spécialisée qui ne l'autorise pas à collecter des dépôts à vue ou à moins de deux ans de terme, le CEPME a essentiellement recours au marché des capitaux pour assurer le financement de son activité. Dans le même temps, les comptes créditeurs de sa clientèle sont exclusivement composés de comptes d'épargne à régime spécial.

b- le Crédit Foncier de France

Le CFF correspond également à une institution financière spécialisée dotée par les pouvoirs publics d'un rôle moteur dans le financement de l'accession à la propriété. Le groupe est essentiellement présent sur le métier du crédit et en tant qu'institution financière spécialisée, ne peut exercer une activité de banque de dépôts (les comptes créditeurs de la clientèle ne représentent en effet que 1% du total de son passif).

Le Crédit foncier s'organise autour de deux grands pôles:

- le pôle "*Crédit et financier*" qui réunit l'ensemble des filiales spécialisées dans les activités de crédit et les activités financières. Les opérations mises en oeuvre concernent les prêts aidés par l'Etat - en cohérence avec la vocation spécifique du Crédit foncier -, les concours à l'habitat, ceux destinés aux collectivités locales ainsi que les cautionnements des crédits aux particuliers accordés par d'autres établissements financiers. La clientèle inclut également les professionnels de l'immobilier. Les opérations financières, quant à elles, portent sur les produits de gestion de l'épargne à travers les titres de ses OPCVM et des produits d'assurance - vie et de capitalisation.

- le pôle "*Immobilier*" comprend les filiales spécialisées dans les domaines de la gestion de patrimoine pour le compte de la banque, de l'habitat social (en tant que constructeur et gestionnaire de logements sociaux), de l'expertise immobilière, à travers l'ingénierie et le conseil en aménagement urbain (réalisée pour l'essentiel pour le compte d'investisseurs institutionnels), et de la promotion immobilière.

2.2 - La Compagnie bancaire

La Compagnie bancaire forme un ensemble de sociétés financières, spécialisées chacune sur un créneau particulier de l'activité de financement.

Ainsi, *Cetelem* et *Cofica* sont-elles spécialisées dans le financement à moyen terme de l'équipement des particuliers, *UCB*, dans les financements immobiliers (destinés tant aux particuliers qu'aux promoteurs et constructeurs d'immobilier de logement), *UFB Locabail* et *Arval*, dans le financement de l'équipement des entreprises (par crédit, crédit-bail ou location financière), *Klépierre*, *Sinvim* et *Ségécé* dans la promotion et les investissements immobiliers et *Cardif* et *Cortal*, dans le secteur de l'assurance - vie et de l'épargne. L'essentiel de son activité est réalisé en France qui représente 80% des concours accordés à la clientèle, seuls 12% étant imputables à la Grande-Bretagne au travers de la filiale UFB Humberclyde spécialisée dans le financement de l'équipement des entreprises.

2.3- Indosuez

Indosuez est fortement présente sur le métier des activités de marché à travers une fonction d'intermédiation financière qui comprend le négoce des instruments de dette et de change (trading de produits dérivés: accords de taux futurs, swaps et options de change et de taux), les émissions obligataires (ingénierie de marché) servant la gestion de trésorerie (opérations de placement ou de couverture contre certains types de risques) aussi bien pour le compte de la banque que pour celui d'une clientèle constituée de grandes entreprises et d'institutions financières. Sa présence sur les marchés financiers nationaux et internationaux s'exprime également par des opérations d'apport en fonds propres - à travers la réalisation et le montage d'opérations d'émission d'actions et d'introduction en bourse, une activité de courtage d'actions effectuée tant pour le compte de la banque que pour celui d'une clientèle privée - ainsi que par une activité de conseil en matière de gestion de portefeuille.

Indosuez est en outre fortement implantée sur le métier de la banque d'affaires à travers une offre de services d'ingénierie financière qui donne lieu au montage d'opérations de fusion - acquisition - concernant des entreprises françaises ou étrangères - et par des opérations complexes de financement de projets d'investissement. Elle intervient également sur le créneau de la gestion pour compte de tiers (désignée également sous l'appellation anglo-saxonne de "private banking") à travers une offre de services d'ingénierie patrimoniale destinée à une clientèle de particuliers haut de gamme ou encore la gestion de fonds collectifs (offre de SICAV à des agents institutionnels).

Par ailleurs, malgré la priorité accordée aux activités de marché et à la banque d'affaires, Indosuez assure également une activité de financement, en octroyant essentiellement des crédits à moyen terme à une clientèle de grandes entreprises, d'institutions financières et de collectivités locales. Elle se caractérise enfin par une présence mondiale importante, en particulier en Asie et au Moyen-Orient: en 1994, 60% environ de ses collaborateurs travaillaient hors de France dans 68 pays différents.

Ainsi, Indosuez, bien que présente sur les trois métiers bancaires, ne peut être considérée comme un établissement généraliste dans la mesure où elle ne s'adresse qu'à une catégorie particulière

de clientèle et n'assure pas une fonction de gestion des moyens de paiement qui résulterait de la détention d'un réseau de guichets. En outre, elle se caractérise plutôt par une présence particulièrement active sur les marchés ainsi que sur le métier de la banque d'investissement qui justifie qu'elle soit communément désignée comme une "banque d'affaires", au delà de la caducité d'une telle appellation au plan réglementaire. Il faut enfin souligner que l'activité de financement qu'elle exerce se situe dans la mouvance des deux autres métiers du portefeuille - et résultent de leurs complémentarités. Elle vise en effet à satisfaire des besoins de financement plus sophistiqués que ceux adressés aux banques généralistes, qui justifient le recours à des opérations de montage.

2.4- Les banques mutualistes (le groupe des Banques populaires, le Crédit mutuel) et le groupe C.I.C.

Les banques mutualistes assurent, en cohérence avec leur vocation originelle, une activité de banque commerciale classique qui s'exprime par l'octroi de financements (crédits bonifiés ou non, crédit-bail mobilier et crédit-bail matériel, location financière, affacturage...) destinés à une clientèle de particuliers, de professionnels (artisans, commerçants, agriculteurs, professions libérales), de petites et moyennes entreprises, d'agents institutionnels et d'associations. Elles exercent également une activité de banque de dépôts et de gestion des moyens de paiement (à travers l'offre de cartes bancaires et des services télématiques caractéristiques de la banque à distance). Leur implantation internationale est relativement limitée même si elle constitue une priorité explicite (en particulier pour les groupes des banques populaires) compte tenu de l'orientation internationale croissante des P.M.E., clientèle principale de ces institutions. Une telle intention trouve d'ailleurs son expression dans les accords de partenariat récemment passés avec des banques de réseaux européennes.

Bien que traditionnellement moins orientées que les établissements généralistes, vers le métier des activités de marché, le poids de celui-ci - sous l'impulsion de la sophistication des besoins de la clientèle observée depuis la déréglementation - est en accroissement sensible, tout particulièrement pour le groupe des banques populaires. Leurs interventions sur le marché des capitaux s'insèrent ainsi dans la gestion des actifs et des passifs telle qu'elle est mise en oeuvre par les organes centraux afin de gérer les flux de trésorerie dont les unités opérationnelles de ces groupes (les caisses locales du Crédit mutuel, les banques populaires du groupe portant le même nom) sont à l'origine. Quand elles sont réalisées pour le compte de la clientèle, elles se rattachent à l'activité de gestion de l'épargne des particuliers (offre d'OPCVM) et de la trésorerie des entreprises et des institutionnels. Elles s'expriment également par une fonction d'intermédiation boursière à travers une intervention sur tous les compartiments du marché des capitaux (via des opérations d'achat ou de vente de titres à des fins de spéculation ou de couverture, du placement d'émissions d'actions et d'obligations) que l'ampleur des réseaux commerciaux de ces groupes contribue à faciliter. En outre, le Crédit agricole - par le biais de sa filiale UI (Union d'études et d'investissement) - est présent sur le métier de la banque d'affaires à travers la gestion d'un portefeuille de titres de participation, la mise en oeuvre d'opérations d'ingénierie patrimoniale (par

le biais de l'entité « la banque de gestion privée ») ou l'organisation de montages financiers menés dans le cadre d'opérations de financement complexe d'actifs.

Toutefois, la faiblesse de leur implantation internationale, le caractère relativement récent de leur positionnement sur les métiers des activités de marché et de la banque d'affaires ainsi que le type de clientèle auquel ils s'adressent - expliquant leur confrontation à des besoins relativement moins sophistiqués que ceux auxquels les établissements généralistes ou les banques d'affaires font face - empêchent l'assimilation des banques mutualistes à des "banques universelles".

Par ailleurs, bien que banque AFB, le C.I.C. n'a pas été intégré dans la catégorie des banques généralistes en raison de la nature de son positionnement à maints égards similaire à celui des banques mutualistes. En effet, la clientèle du groupe C.I.C. est pour l'essentiel composée de particuliers, de professionnels, de petites et moyennes entreprises et d'institutionnels. De plus, tout comme cela est le cas des banques mutualistes, les axes directeurs de sa politique commerciale traduisent la recherche des avantages de la globalité et de la proximité de l'offre.

Des ressemblances existent également au niveau de la structure du groupe. Celui-ci s'appuie en effet sur un réseau de banques régionales coordonné par un organe central: l'Union européenne de C.I.C. et approvisionné par un ensemble de filiales spécialisées - sociétés à vocation commerciale ou de moyens - sur des créneaux particuliers de l'activité bancaire tels que le crédit-bail, l'affacturage, la gestion de l'épargne salariale, l'intermédiation financière, le capital - développement et la *bancassurance* (menée conjointement avec le Gan).

En outre, sa présence sur les métiers des activités de marché et de la banque d'affaires (à travers l'ingénierie financière et le conseil en rapprochement d'entreprises) est relativement limitée, n'étant le fait que de l'Union européenne de C.I.C. dont l'offre est principalement tournée vers les grandes entreprises et les institutionnels (pour la gestion de fonds).

Enfin, comparativement aux banques mutualistes, son implantation internationale est plus forte mais toutefois moins intense que celle qui caractérise les établissements généralistes, Indosuez ou Paribas.

3 - Classification des groupes basée sur la stratégie de diversification

Cette typologie a pu être établie grâce à la mise en oeuvre d'entretiens dans les établissements précédents.

Les personnes interrogées sont principalement responsables de la gestion de ces groupes ou rattachées à la direction de la communication. Elles ont été choisies pour plusieurs raisons :

- compte tenu de la familiarité qu'elles ont de ces groupes du fait d'une expérience substantielle accumulée au sein de chacun d'eux ;
- pour leur détention de compétences généralistes jointe à la connaissance des aspects techniques des différents métiers ;

- du fait du caractère central de leur place au sein de ces groupes qui leur confère une position suffisamment élevée pour connaître la philosophie qui y préside à la gestion du portefeuille d'activités.

a - Société générale, Crédit Lyonnais, Indosuez, la banque Paribas et la Compagnie financière de Paribas, la B.N.P.

Cette première catégorie comprend les établissements de crédit qui ont instauré, à partir de 1995, une structure matricielle afin d'exploiter les synergies susceptibles d'exister entre les métiers de leur portefeuille. On n'y retrouve cependant pas la totalité des banques généralistes de l'échantillon, le CCF et dans une moindre mesure la B.N.P. s'en démarquant par les modalités (voire pour le CCF, par l'esprit) de la gestion de leur portefeuille d'activités.

Ces établissements ont récemment instauré des structures matricielles. Celles-ci - qui par définition, se caractérisent par une double structure d'autorité - résultent dans les établissements généralistes, du croisement d'un critère de spécialisation fonctionnelle avec un critère de segmentation par métier. Dans les banques d'affaires Paribas et Indosuez, elles procèdent du croisement d'un critère de spécialisation par métier avec un critère de spécialisation par zone géographique.

Y ont ainsi été créées des "lignes - métier" supervisées par des cadres intégrateurs qui ont pour fonction de veiller à la coordination des métiers sur chacune des zones d'implantation et au bon fonctionnement de chacun d'eux sur l'ensemble des zones géographiques. La structure matricielle représente ainsi la réponse aux limites de l'organisation spécialisée par métier quand des liens sont susceptibles d'unir les métiers. Ainsi, alors que la vision des cadres opérationnels est inévitablement parcellaire car dominée par la perspective de la spécialité dont ils relèvent, l'avantage de l'instauration de postes de coordinateurs tient dans leur perception globale du portefeuille tant du point de vue de la rentabilité que du risque.

Au cours d'un entretien, un intervenant du *Crédit Lyonnais* exprime le caractère incontournable de l'organisation matricielle dans les termes suivants:

"Avec la structure généraliste, quand le client arrivait dans une grande agence, il avait quelqu'un qui gérait son compte personnel, quelqu'un qui pouvait éventuellement gérer le compte de son entreprise. Il avait tout physiquement et hiérarchiquement. Maintenant, avec la structure spécialisée, même si les gens sont physiquement dans le même bloc, ils dépendent de hiérarchies différentes, ils n'ont plus rien à voir les uns avec les autres et le lien ne peut se faire sans une volonté intentionnelle de la banque. Malgré l'existence de fortes complémentarités, les métiers sont trop sophistiqués pour qu'on puisse les faire traiter dans des structures généralistes: on ne peut pas être à la fois un banquier de marché et un banquier commercial: ce sont deux mondes et deux cultures complètement différents. La banque devient un métier de spécialistes mais il faut que ces spécialistes se parlent et travaillent ensemble parce que le client a des besoins multi - métiers."

Le cadre intégrateur (dont l'appellation varie selon l'établissement de crédit¹⁹), rattaché à la Direction générale, se voit donc doté d'un pouvoir formel. Les répondants considèrent cela comme un moyen de contrebalancer la "puissance" des métiers dans un contexte sectoriel où le pouvoir naît de l'expertise et où une collaboration entre ces derniers est créatrice de valeur. Ceci lui permet également de détenir la globalité de vision suffisante à l'exercice de sa fonction de coordinateur. En effet, les mutations structurelles intervenues au sein du secteur bancaire, en favorisant l'accroissement du degré de technicité des compétences opérationnelles, se sont traduites par une tendance à la décentralisation. Or, la coordination des prestations dans l'optique de l'exploitation des synergies opérationnelles requiert que certaines décisions - tant opérationnelles que stratégiques - soient prises de manière centralisée quand il arrive que pour une relation commerciale donnée, celles-ci concernent simultanément tous les métiers. Par conséquent, conférer au cadre intégrateur un pouvoir formel a pour but de répondre aux difficultés suscitées par la coordination de métiers dont la différenciation s'est accrue sous la pression des mutations structurelles.

La fonction de supervision que suppose un tel poste demande la possession des compétences techniques de base relatives aux différents métiers ou à un métier en particulier que le cadre intégrateur tire en général d'une expérience précédemment accumulée au sein de l'établissement. Cependant, malgré sa capacité à saisir la dimension technique inhérente aux métiers, la prise de décisions opérationnelles n'entre pas dans ses prérogatives, celles-ci exigeant la détention de compétences techniques pointues, dont les cadres opérationnels ont la charge. Il n'est donc concerné que par la coordination des métiers qui n'implique que la prise de décisions de nature managériale ou stratégique. Il contribue ainsi à l'élaboration des grandes orientations stratégiques des métiers, à la définition des priorités en matière de risque de contrepartie ou de marché. Il peut également lui arriver d'interférer avec l'un d'eux dans le choix d'un dossier quand un arbitrage s'avère nécessaire. Le cadre intégrateur peut en effet imposer l'acceptation d'un dossier si celui-ci s'avère rentable sur la globalité du portefeuille même s'il est porteur d'un résultat négatif sur l'un des métiers. Ceci se trouve d'ailleurs en cohérence avec une logique d'exploitation des synergies opérationnelles qui par essence, fait prévaloir l'intérêt de l'ensemble de l'entreprise sur celui de chacun de ses éléments considérés isolément. Ceci illustre par là - même que les exigences requises par un tel poste comportent également une dimension relationnelle.

La structure matricielle représente de plus un compromis entre des exigences de coordination nécessaires à l'exploitation des complémentarités inter - métiers et les impératifs de réactivité. Elle apparaît en outre d'autant plus appropriée que la collaboration des métiers - qui s'exprime par la constitution d'équipes multidisciplinaires - n'est ni constamment requise ni systématiquement instaurée. Elle dépend en effet des caractéristiques des relations commerciales existantes. A ce titre, la procédure d'acceptation adoptée par le Crédit lyonnais pour les dossiers faisant simultanément appel à l'ensemble des métiers reflète une telle préoccupation. Elle renvoie à la

nécessité d'arbitrer entre les bénéfices de l'exploitation des synergies opérationnelles et la flexibilité. Le nombre de signatures nécessaires à l'adoption d'un projet y a été arbitrairement fixé à trois, soit celles de la personne mettant le projet en oeuvre, du patron du projet et d'une autorité supérieure sachant que si chaque intervenant devait apposer sa signature, leur nombre pourrait aller jusqu'à une trentaine.

Il faut enfin souligner que l'intention de générer des synergies opérationnelles ne date pas de l'instauration des structures matricielles. Avant 1995 au sein de ces établissements, elle s'est exprimée par la mise en oeuvre de politiques volontaristes et l'instauration de liens transversaux informels à travers l'encouragement à une collaboration des cadres opérationnels. Les métiers du portefeuille étaient ainsi attendus coopérer, chacun représentant l'apporteur d'affaires potentiel des autres afin de susciter un effet d'entraînement entre leurs volumes d'affaires respectifs.

Ainsi, déjà en 1988, le Crédit Lyonnais a commencé à mettre en avant tout le bénéfice d'une exploitation des synergies opérationnelles.

Toutefois, l'intérêt à l'accroissement du degré de formalisation des liens inter - métiers via l'instauration de la structure matricielle tient en ce que l'identification des synergies potentielles s'en trouve facilitée. En effet, au niveau d'une unité opérationnelle donnée (une agence bancaire par exemple), l'identification des liens entre les métiers ainsi que celle de l'opportunité de leur coordination n'est pas toujours chose aisée, une connaissance suffisante des clients afin d'exploiter toutes les facettes de la relation commerciale, n'étant pas toujours possible. A ce titre, selon l'une des personnes interrogées,

“au niveau de chaque agence, on ne connaît pas nécessairement tous ses clients et il est difficile que des liens soient établis avec des gens plutôt anonymes” .

La mise en place de la structure matricielle évite de plus la prégnance de comportements opportunistes de la part des métiers qui privilégieraient leur intérêt propre sur celui de l'ensemble de l'établissement, au cas où un conflit interviendrait entre les deux. La non appartenance du cadre intégrateur à un métier en particulier vise d'ailleurs à éviter qu'une telle situation ne se produise. En outre, c'est de son impartialité que dépend sa crédibilité auprès des opérationnels.

Toutefois, au delà des ressemblances unissant les établissements, ces derniers se distinguent toutefois par certaines spécificités tenant aux modalités concrètes par lequel ils cherchent à exploiter les synergies opérationnelles existantes.

Le Crédit Lyonnais a en effet combiné l'instauration des lignes - métiers (dont deux seulement étaient opérationnelles en 1995 soit les lignes “audit” et “financement de projet”) avec un critère de structuration par grand type de métier soit “la banque commerciale, la banque de marché et la banque d'affaires”. Une telle organisation comporte également des sous - segmentations par secteur d'activité et par marché.

¹⁹Pour les banques d'affaires (Indosuez et la banque Paribas), il s'agit d'un “senior-banker”, pour la Société générale,

Le passage, de la part de la *Société générale*, d'une structuration par produit (prédominante depuis 1988) à une structuration par marché manifeste d'une part, une intention de appréhender la relation commerciale dans sa globalité et d'autre part, la prise en compte du fait que certaines catégories de clientèles sont plus concernées que d'autres par l'existence de transversalités et d'interdépendances inter - métiers. Une entreprise multinationale représente effectivement pour l'établissement bancaire une source plus importante de synergies inter-métiers qu'un client particulier.

Ainsi, au sein de la Société générale, la volonté de répondre de manière plus globale aux besoins de la clientèle s'est exprimée par le regroupement des unités autour de deux grands pôles:

- *la clientèle des particuliers et des P.M.E. (relative au marché français):*

cette branche regroupe les particuliers et les entreprises. Elle vise ainsi à appréhender ces deux marchés de façon simultanée, considérant par exemple le dirigeant d'entreprise également sous l'angle de la personne physique, tout en rendant possible la coordination des prestations offertes ;

- *la branche "International et finance"*

son objectif est essentiellement de satisfaire la grande clientèle internationale en proposant des produits faisant à la fois appel à des techniques d'activités de marché, d'exportation, de haut de bilan, de bas de bilan et de financement de projets.

Il faut ajouter qu'au sein de chacune de ces deux branches, les compétences opérationnelles relevant des différents domaines d'activité sont séparées et ce, afin de préserver leur technicité ainsi que leur spécialisation. C'est d'ailleurs ce qui motive le maintien de la divisionnalisation malgré la présence d'interdépendances. Le regroupement en deux branches est toutefois censé favoriser l'exploitation des liens inter - métiers.

Par ailleurs, depuis le milieu de l'année 1995, plus particulièrement au sein de la branche "International et finance" des postes de "banquiers - conseil" ont été créés. Leur fonction consiste à représenter les interlocuteurs des grands groupes ainsi que de coordonner les demandes exprimées par ces derniers. Il existe à présent six banquiers - conseil, chacun étant spécialisé sur un type particulier d'activité et de marché. Leur rôle consiste à encourager la communication entre les opérationnels chargés du suivi d'un même client et d'en superviser la collaboration. Chaque banquier - conseil est de plus censé effectuer une synthèse (bimensuelle voire trimensuelle à l'occasion d'une réunion regroupant tous les métiers) et un compte-rendu permanent auprès de la Direction générale. Même si sur le plan technique, les métiers ne gagnent rien de cette globalisation, celle-ci se solde toutefois par un bénéfice du point de vue de la connaissance de la relation commerciale. Chacun est en effet incité à intégrer la perspective des autres métiers dans la réalisation de ses propres prestations. Même si auparavant il existait une Direction des grandes entreprises scindée en grands secteurs d'activité, l'intérêt de la nomination de banquiers - conseil tient dans la "fluidité"²⁰ qu'ils permettent d'imprimer à la gestion de la relation commerciale.

Bien que les synergies managériales n'entrent pas dans le champ de ce travail, il est malgré tout apparu intéressant d'aborder cette dimension. En effet, celle-ci concernant le type de contrôle

d'un "banquier-conseil", pour le Crédit Lyonnais, d'un "chef de métier".

exercé par la direction générale, elle possède une certaine influence sur la logique de diversification dominante et l'intention de générer des synergies opérationnelles.

Le Crédit lyonnais et la Société générale se rejoignent sur un certain nombre d'aspects susceptibles de renseigner sur leur intention d'exploiter des synergies managériales.

La gestion courante des ressources humaines (le recrutement lui-même ainsi que la gestion du personnel proprement dite) est décentralisée et réalisée au plus près du marché (la détection d'un bon potentiel par exemple). Ceci se justifie également par la taille de ces groupes dont l'importance incite à la décentralisation. En revanche, pour ce qui concerne les grands traits de la gestion des compétences, elle est centralisée, comme le manifeste leur volonté d'inscrire tout recrutement dans une démarche globale, à partir d'un profil - type défini dans ses grandes lignes. Ainsi, au sein de la Société générale et de la maison - mère du Crédit lyonnais, à poste donné, la détermination des critères de rémunération (pour l'ensemble des zones géographiques) est mise en œuvre par le centre.

Le caractère global de la politique de communication reflète une logique similaire à travers la recherche de synergies d'enseigne. En effet, la Direction de la communication du Crédit lyonnais définit à l'échelle du groupe, les normes en matière de signalétique et de publicité que l'ensemble des unités opérationnelles sont tenues de respecter. Toutefois, la politique marketing est décentralisée afin de tenir compte des spécificités culturelles locales. La Société générale, quant à elle, met en avant le concept d' « identité visuelle » qui transparaît dans l'uniformité du contenu de l'enseigne. Ceci vise en particulier à favoriser l'identification du client au groupe, indépendamment de l'implantation géographique.

Enfin, au sein de la Société générale, la conception des produits fait systématiquement l'objet d'un processus de concertation, favorable au brassage des compétences et pouvant être porteur de synergies managériales. En effet, l'organigramme se caractérise par une double hiérarchie qui comporte une direction fonctionnelle par type d'activité (dont le rôle est de concevoir de nouveaux produits et de faire évoluer les produits existants) et une direction opérationnelle par réseau (réseau France et réseau international) chargée d'en assurer la vente. Le processus de planification stratégique résulte de la concertation des directions fonctionnelles, chacune étant rattachée à un métier. Les directions opérationnelles apportent leur contribution à la forme du produit, en étant chargées de la commercialisation. Dans la mesure où les besoins qui s'expriment sur le réseau international (où le marché est essentiellement composé de multinationales) sont généralement de nature globale, la conception des produits y donne lieu à de nombreuses interférences entre les directions fonctionnelles, qui rendent possible l'obtention de synergies également au niveau managérial.

Au Crédit lyonnais, depuis l'arrivée de Jean Peyrelevade à la tête du groupe en 1993, la collégialité dans la prise des décisions stratégiques (en particulier les choix de marché ou encore de croissance externe) est devenue le maître mot. Le processus de planification stratégique, même

²⁰ C'est ce même terme qui a été employé par la personne interrogée.

s'il est mis en oeuvre de manière centralisée, donne lieu à une concertation entre les réseaux national et international.

L'adoption de la structure matricielle a également été observée au sein des banques d'affaires *Paribas* et *Indosuez*.

La structure organisationnelle d'Indosuez reflète en effet une préoccupation similaire, soit celle de dépasser les limites d'une structuration par métier - du fait du cloisonnement qu'induit celle-ci - en établissant des liens transversaux visant à assurer une gestion cohérente du portefeuille d'activités. L'année 1995 a ainsi vu la mise en place d'une Charte de développement qui a abouti à la définition de lignes - métier autour des pôles respectifs des marchés, du service aux investisseurs et de la banque commerciale. Chaque métier possède sa propre organisation (un patron, un secrétaire général de métier et une équipe) ainsi que sa propre force de vente dédiée. L'organisation du groupe représente une matrice croisée ou une structure matricielle. Depuis toujours, les délégations - clientèle sont chargées de la coordination de l'ensemble des métiers. Toutefois, la réforme mise en oeuvre au cours de l'année 1995 réside dans l'attribution d'un pouvoir formel à ces postes de coordinateurs. Cette « séniorisation » (à travers la nomination des "senior - bankers") a ainsi eu pour objectif de conférer suffisamment de pouvoir à ces derniers pour leur permettre de "peser" sur des métiers très techniques qui tirent leur "puissance" de leur technicité. Ceci apparaît d'autant plus crucial dans un établissement tel que Paribas ou Indosuez, où la différenciation des prestations et des compétences est davantage mise en avant que dans les établissements généralistes.

La structure matricielle y procède du croisement d'un critère de structuration par métier avec un critère de structuration par zone géographique. Un patron est ainsi nommé sur chaque métier et sur chaque zone géographique, sur laquelle il est chargé d'assurer la supervision de l'ensemble des métiers. A l'exception des zones géographiques où l'on opère sur un seul métier, en cas de conflit entre les deux senior bankers, l'arbitrage revient en dernier ressort à la Direction générale.

L'organisation de la banque Paribas considérée isolément obéit à une logique similaire. En effet, l'ensemble des implantations de Paribas - chacune étant spécialisée par métier depuis 1990 - sont capables de proposer la totalité des produits de la banque à travers les soixante pays entre lesquels elles se répartissent. Sur cette structure organisée par métier se superpose une organisation par territoire chargée d'y assurer l'exploitation des synergies. Ceci traduit donc le couplage d'une organisation par métier avec une organisation par zone géographique. Enfin, en Novembre 1995, une "direction de l'action commerciale" a été mise en place. Elle correspond à une organisation transversale aux métiers dont le patron est membre de la Direction générale.

L'on peut ainsi à présent distinguer deux niveaux:

- un premier comprenant les "chargés de relations clientèle" qui travaillent parallèlement au sein d'un métier et dont le rôle consiste à prendre en charge la relation avec un client au travers de l'ensemble des produits proposés par la banque;

- un second auquel se situent les "senior bankers" qui ne sont rattachés à aucun métier en particulier et qui n'ont d'autre fonction que de s'occuper des grands comptes pour lesquels ils assurent la totalité des prestations de la banque.

A l'échelle de la Compagnie financière de Paribas, soit le groupe pris dans son ensemble, l'intensité avec laquelle des synergies opérationnelles peuvent être exploitées est beaucoup moins forte même si la Direction générale du groupe est constamment à l'affût de toute complémentarité exploitable. En effet, dans la mesure où les entités du groupe, du fait d'un degré élevé de spécialisation, proposent chacune des produits très différents, à l'image du caractère pointu des besoins auxquels ils sont censés répondre, les complémentarités sont peu importantes. Les synergies opérationnelles ou managériales potentielles ont donc peu de chances d'être fortes. En outre, celles-ci sont d'autant moins susceptibles d'être obtenues que la Compagnie financière de Paribas, par construction historique, ne représente pas une seule banque mais résulte de la superposition des ensembles de Paribas et PAI ainsi que de deux autres entités: la Compagnie bancaire et le Crédit du nord. Par conséquent, malgré un souci permanent de la part de la direction générale de la Compagnie financière de Paribas, d'assurer le contrôle du risque ainsi que la pertinence des orientations stratégiques des entités spécialisées, la direction générale de chacune d'elles opère seule. Elle développe en effet ses propres produits et détermine sa stratégie, dont chaque directeur est toutefois tenu de rendre compte à la Compagnie financière de Paribas dans le cadre d'un rapport (annuel).

La transmission latérale d'affaires ne se fait pas au niveau de la Compagnie financière mais spontanément entre les entités qui ont le plus intérêt à travailler ensemble. En conséquence, les synergies susceptibles d'exister à l'échelle du groupe sont essentiellement exploitées entre le Crédit du nord et la Compagnie bancaire, d'une part et la banque Paribas et Paribas affaires industrielles (PAI), d'autre part. Contrairement au Crédit du nord, la Compagnie bancaire représente en effet un producteur de services financiers mais ne dispose pas d'un réseau. C'est donc seulement dans ce sens que des complémentarités peuvent unir ces deux entités. L'offre d'un crédit initié par l'UCB²¹ à un client du Crédit du nord (vendu par le premier au second au prix du marché) représente l'une des manifestations de l'exploitation des complémentarités unissant les deux entités tel que cela est d'ailleurs le cas depuis 1985 et en particulier, depuis 1990.

Des complémentarités sont également exploitées entre la banque Paribas et PAI. Elles tendent ainsi à rendre ces deux entités indissociables dès qu'une opération d'investissement nécessite une prestation de conseil, porteuse d'une valeur ajoutée dans le processus de croissance de l'entreprise récemment acquise. En effet, PAI - spécialisée sur le créneau de la banque d'investissement - ne peut se contenter d'assurer la constitution et la gestion d'un portefeuille de titres, ce que tout investisseur est capable d'effectuer lui-même. Seules les prestations de conseil apportées par Paribas en matière de management peuvent contribuer à une valorisation des actifs supérieure à celle obtenue par le seul recours au marché financier. De plus, lorsque PAI décide d'introduire une participation en Bourse, Paribas lui assure l'opération, l'origination ainsi que la

²¹L'UCB représente l'une des filiales du groupe de la Compagnie bancaire.

syndication de l'entreprise sur le marché. Une telle situation constitue donc une autre illustration des complémentarités existant entre leurs prestations respectives.

En revanche, le Crédit du Nord et la banque Paribas n'apparaissent pas complémentaires. En effet, la première s'adresse essentiellement à une clientèle de particuliers alors que la seconde est principalement tournée vers une clientèle fortunée, dont les besoins diffèrent fortement. Il en est de même de la banque Paribas et de la Compagnie bancaire qui proposent toutes deux des prestations fortement spécifiques dont le contenu est très différent. Il semble ainsi difficile que l'intégralité des besoins d'un client qui aurait recours aux prestations de la banque Paribas puissent être satisfaits par le Crédit du nord.

Par conséquent, aucun lien formel ne garantit l'exploitation des synergies opérationnelles au niveau de l'ensemble de la Compagnie financière, celle-ci résultant d'une politique volontariste au travers de laquelle chaque entité transfère ses clients selon les besoins auxquels ces derniers sont confrontés.

La *B.N.P.* se démarque des établissements précédents. La gestion des transversalités y est en effet moins formalisée que dans les banques généralistes citées. Il n'y existe pas de chef de métier susceptible d'encourager la collaboration des opérationnels et de superviser la coordination des prestations assurées par les différents intervenants à la relation commerciale. La perception, de la part du client, d'une cohérence dans les prestations offertes est tout de même conçue comme le fondement d'un avantage compétitif qui rend nécessaire d'éviter la confusion pouvant résulter de la pluralité des participants. Ce sont toutefois les opérationnels impliqués dans le projet qui en assument eux-mêmes la coordination sans qu'un cadre intégrateur n'y intervienne. Une telle procédure se démarque cependant du système préexistant au sein de la BNP dans la mesure où auparavant, c'était l'entreprise qui prenait l'initiative de consulter les multiples intervenants au projet qu'elle désirait mettre en œuvre. A travers cette nouvelle organisation, l'exploitation des complémentarités représente un objectif plus fort.

Il n'existe ainsi pas de procédure systématique visant à assurer la coordination des métiers. Une entreprise de taille importante aura nécessairement affaire à plusieurs interlocuteurs de la banque: le chargé commercial censé assurer le suivi des mouvements affectant le compte, le chargé d'affaires (à la direction des grandes entreprises), la gestion des grosses opérations et les différents spécialistes, sélectionnés selon la nature du projet. De plus, c'est le premier interlocuteur qui est tenu de contacter les opérationnels dont dépendra la réalisation du service. En outre, selon les caractéristiques du projet, le pilotage reviendra à l'interlocuteur dont les compétences seront le plus sollicitées. Ainsi, dans le cas du financement d'un projet, la coordination est assurée par le département "financement de projets" alors que pour une émission d'actions, il sera fait appel aux personnes travaillant dans les salles de marché. Le but d'une telle réorganisation est par conséquent que tous les interlocuteurs soient informés simultanément du déroulement du projet, à tous les niveaux de la relation, tout en permettant la minimisation du nombre d'interlocuteurs auxquels le client aura affaire.

Des synergies sont également exploitées au niveau managérial.

La gestion des compétences est en effet centralisée pour ce qui concerne le recrutement des diplômés de l'enseignement supérieur, du ressort des Directions centrales. L'instauration d'une politique mono - enseigne (à l'exception cependant de la Banque de Bretagne) traduit par ailleurs la recherche de l'exploitation de synergies d'enseigne. En effet, une même identité visuelle (via les caractéristiques de base du logo) est instaurée pour l'ensemble du groupe, y compris au sein de ses filiales.

De plus, le comité de direction de la B.N.P. - composé des patrons de division - se réunit régulièrement afin de poser un certain nombre de problèmes de nature tant stratégique qu'organisationnelle. Chacun de ses membres est censé y faire remonter l'information provenant de son réseau, ce qui permet au comité de direction d'en effectuer une synthèse susceptible d'alimenter la réflexion sur les grands axes stratégiques du groupe (à appliquer par chaque division).

En revanche, la conception des produits ainsi que la définition des modalités de la stratégie opérationnelle ne sont pas centralisées mais mises en oeuvre de manière individuelle par chaque division. En effet, au sein de chacune d'elles, la conception d'un nouveau produit résulte d'une concertation entre plusieurs départements spécialisés. A ce titre, la création d'un produit par le réseau commercial France peut faire appel aux compétences de la direction financière qui une fois le produit créé, peut passer le relais à la direction commerciale chargée d'en assurer la commercialisation.

Depuis le mois de Janvier 1996, deux grands pôles ont été définis: celui intitulé "activité banque France" et le nouveau, "Banque Finance International", chacun d'eux étant segmenté par métier.

Le premier regroupe le réseau commercial qui comprend une direction de tutelle puis une organisation en réseau dirigée à la fois vers une clientèle de particuliers et d'entreprises, avec en parallèle un certain nombre de départements spécialisés. Le réseau n'y apparaît donc pas segmenté entre ces deux clientèles. Par ailleurs, un système de délégation de pouvoir garantit que les besoins soient placés en adéquation avec les compétences disponibles. Par exemple, si un chargé d'affaires se trouve confronté à une situation à laquelle il ne peut répondre, celle-ci sortant de son champ de compétences, il fera remonter la relation vers un chargé d'affaires rattaché à la direction centrale.

Le second pôle comprend une partie tournée vers les grandes entreprises, des directions de tutelle géographique (avec, à un second niveau, une organisation par marché ou par type d'activité), un département des engagements avec l'étranger (et notamment avec les banques), les ressources humaines, l'ensemble des activités de marché, l'assurance - vie, le commerce international, un département de conseil à la clientèle privée internationale et la banque d'affaires (dont fait partie la Banexi).

b - Le cas particulier du CCF

Jusqu'à la fin de l'année 1995, la philosophie qui présidait à la gestion du groupe CCF (qui comprend à la fois le réseau des agences bancaires et les filiales spécialisées par métier) accordait aux filiales une autonomie totale aussi bien pour ce qui était des modalités de leur gestion

opérationnelle que pour celles qui concernaient leur gestion stratégique. Ainsi, la décentralisation concernait la définition des objectifs mais également celle des moyens d'y parvenir, comme l'exprime d'ailleurs la stratégie multi - enseigne adoptée par le groupe.

Le contrôle de l'activité des filiales était donc de type exclusivement financier, leur marge de manoeuvre étant absolue tant qu'elles atteignaient les objectifs de rentabilité qui leur étaient assignés. Par conséquent, une filiale pouvait prendre l'initiative d'une opération de croissance externe voire - même de se positionner sur un nouveau métier sans pour cela être tributaire de l'aval de la Direction générale du CCF et ce, tant que l'opération s'avèrait rentable. Le CCF se considérait ainsi avant tout comme l'actionnaire des filiales, ne revendiquant pas le droit à l'expression d'une opinion si ce n'est au sujet du dividende proposé, sur le contrôle du risque, sur le fonctionnement de l'Inspection, autant d'aspects liés à la gestion financière du groupe.

Ce n'est donc que très récemment que s'est affirmée la volonté d'obtenir une certaine cohérence entre les stratégies des différentes entités à travers la coordination de leurs actions. Or, une telle orientation se trouve entravée par le fait que les filiales ont été acquises par croissance externe. Ceci limite en effet la possibilité de la Direction générale du CCF à infléchir leur politique dans une direction particulière. Leur performance financière contribue à rendre plus complexe la justification d'une accentuation de la supervision de leur action.

Une telle philosophie place ainsi le CCF à contre-courant des autres établissements généralistes où la Direction générale définit au moins les grands axes de la politique générale du groupe avec laquelle la stratégie des filiales se doit d'être en cohérence.

Par conséquent, le caractère décentralisé de la gestion du groupe a pour corollaire l'absence de liens inter-filiales susceptibles de donner lieu à l'exploitation des synergies opérationnelles et ce, même quand pour un client du réseau, plusieurs intervenants de différentes entités sont impliqués. Ce n'est donc que depuis quelques mois que la nécessité d'une coordination entre les métiers a été mise en avant, à travers l'instauration d'une structure horizontale - permettant la coordination de l'action des techniciens - et la création d'un poste chargé de réunir les différentes compétences de la banque. A cet égard, à présent, la direction des moyens de paiement est regroupée avec la direction concernée par la gestion des OPCVM afin qu'il en soit autant de l'appel d'offre, ceci se traduisant par exemple, par la proposition d'une tarification unique.

c - Les banques spécialistes: le CEPME, la Compagnie bancaire et le Crédit foncier de France

Les liens existant entre les activités dans le cadre de ces établissements mono - métier sont de nature différente de ceux instaurés au sein des établissements généralistes et des banques d'affaires précédemment examinés. Leur intensité y est supérieure, essentiellement en raison du caractère mono - métier de leur positionnement. En outre, l'avantage de l'exploitation des synergies opérationnelles y est perçu de façon différente. Alors que dans les établissements généralistes, il tient surtout à l'exploitation des complémentarités unissant les métiers dans la relation commerciale, dans les établissements spécialisés, il relève plutôt de l'amortissement des actifs de production (qui comprennent les compétences opérationnelles).

La coordination des activités du portefeuille du *CEPME* est assurée de manière centralisée. En effet, compte tenu de la faiblesse de la taille de ce groupe, la gestion opérationnelle des filiales (chacune étant spécialisée sur un créneau particulier du métier du crédit) est concentrée entre les mains des directeurs généraux adjoints. Ceci permet par conséquent que les prestations qui relèvent des activités du groupe et qui s'insèrent dans chacune des relations commerciales soient coordonnées. Ceci rend également possible leur concertation au cas où les besoins de leurs portefeuilles - clients respectifs dépasseraient les compétences des filiales qu'ils supervisent.

En effet, les filiales Auximurs et Auxicomi - l'une et l'autre représentatives du pôle du "crédit-bail immobilier" - sont chapeautées par le directeur général ayant la responsabilité des engagements, du contentieux et des impayés. Procrédit, Probail et Fip (cette dernière étant spécialisée sur le créneau de l'informatique destinée aux P.M.E.) sont supervisées par le directeur général adjoint qui a la responsabilité de la Direction des ressources humaines et des moyens généraux. Enfin, les segments relevant de l'activité de l'intervention en fonds propres (englobant les filiales Avenir-entreprises, Avenir-tourisme, Murray avenir, Avenir-investissements et Avenir PME succession) et du financement des besoins de trésorerie des entreprises (à travers le CEPME) ainsi que l'ensemble constitué de la Banque de l'entreprise et de CEPME-finances sont sous la responsabilité d'un troisième directeur général adjoint. En revanche, les produits sont conçus exclusivement au niveau de la Direction générale. Les directeurs généraux adjoints sur lesquels repose la gestion opérationnelle du groupe, n'ont donc aucune marge de manoeuvre dans la formulation des orientations stratégiques du groupe.

Une autre source d'exploitation des synergies opérationnelles réside dans le partage des locaux entre certaines filiales et ainsi, dans la réalisation d'économies de gamme. De fait, Avenir entreprises et Avenir PME partagent les mêmes locaux. Il en est de même des ensembles Murray et Avenir tourisme, de CEPME finance et de la banque de l'entreprise. Les filiales Procrédit et Probail sont regroupées dans les mêmes locaux alors qu'Auximurs et Auxicomi utilisent ceux de la maison - mère.

Depuis la fin de l'année 1995, l'ensemble des filiales ont été rassemblées dans un seul immeuble et ce, afin d'y promouvoir la communication informelle entre les employés.

L'objectif d'exploiter des synergies opérationnelles entre les cinq groupes de filiales spécialisées qui composent la *Compagnie bancaire* est mis en avant de manière explicite depuis 1989. En effet, tout cadre opérationnel y est censé être en mesure d'offrir l'ensemble des produits conçus et proposés par les directions opérationnelles de chacune des filiales du groupe. Il arrive ainsi à Cetelem de commercialiser un produit Cardif ou UCB. Un client peut en effet être demandeur d'un produit qui ne fait pas réellement partie de la palette habituellement proposée par la société à laquelle il a coutume de s'adresser. Le fait de lui offrir un produit mis spécifiquement au point pour l'activité concernée avec l'expertise de la société qui a créé le produit et ce, dans le but d'offrir le meilleur service possible, représente l'une des manifestations de l'exploitation des synergies opérationnelles. Par exemple, Cetelem commercialise presque l'ensemble des produits du groupe, à savoir à la fois des produits Cardif (d'assurance-vie), Cortal (d'épargne) et UCB (de crédit

immobilier). Ainsi, concrètement, la société conceptrice du produit, en le vendant à celle qui aura à le commercialiser lui en expliquera les caractéristiques ainsi que l'intérêt et les erreurs à ne pas commettre pour sa commercialisation. Toutefois, s'il est estimé que le produit est trop technique, l'on évitera d'en assurer la vente de peur de détériorer la relation commerciale. Ceci constitue bien une limite à l'exploitation des synergies opérationnelles.

L'avantage économique dont elles sont porteuses tient d'une part, dans les économies de gamme obtenues sur les coûts de conception, d'autre part dans le fait que le client n'aura pas à être mis en contact avec une autre société du groupe. C'est en effet de façon immédiate qu'il trouvera l'équivalent dans la société à laquelle il se sera initialement adressé, ce qui présente un avantage en termes de réactivité.

Une telle procédure n'est cependant permise que grâce à un important effort de formation qui rend possible une telle politique et ce, malgré le caractère fortement différencié des prestations offertes par le groupe. Ainsi, le mécanisme de coordination privilégié est représenté par la standardisation des qualifications obtenue par le recours à une politique intensive de formation. Ce qui facilite cependant une telle procédure tient essentiellement dans le caractère mono-métier du positionnement du groupe. L'on imagine en effet difficilement qu'un même intervenant puisse être dépositaire de compétences techniques pointues qui relèveraient des trois métiers à la fois.

Par ailleurs, les produits des filiales sont conçus par les directions opérationnelles auxquelles elles se rattachent sans qu'il y ait de concertation préalable au niveau managérial. Ceci traduit l'autonomie totale des filiales pour la mise en oeuvre concrète de leur stratégie (même si ses grandes lignes sont tout de même soumises à l'aval de la Direction générale du groupe).

L'exploitation des économies de gamme est toutefois limitée par le respect du principe de constitution de la Compagnie bancaire qui peut s'exprimer à travers le slogan d'"une société, une activité". Par conséquent, chaque société spécialisée dispose de ses propres moyens de fonctionnement ainsi que de sa propre organisation, ce qui lui confère une autonomie quasi - totale de fonctionnement, comme le reflète la démultiplication de la structure entre les différents couples "produit - marché".

Le choix de la localisation des filiales résulte en fait d'un arbitrage entre les économies d'échelle potentielles et les avantages d'une proximité au client. Il apparaît effectivement plus cohérent que Locabail qui s'adresse aux entreprises, soit localisée en zone industrielle et que Cetelem (qui s'adresse aux particuliers) le soit en centre - ville.

La Compagnie bancaire (sous le label de laquelle aucun produit du groupe n'est commercialisé) pratique en outre une politique multi - enseigne et ne vise donc pas l'exploitation de synergies d'enseigne entre les filiales. Cela agit en cohérence avec le caractère multispécialisé du groupe en termes de marché.

Enfin, des synergies sont également exploitées au niveau managérial. En effet, des réunions organisées par le Directoire - qui regroupe les directeurs de filiales - ont lieu de façon hebdomadaire. Y sont abordés à cette occasion les aspects tant stratégiques qu'opérationnels de l'activité du groupe, ce qui favorise le transfert de compétences managériales entre les filiales. Ceci

représente par ailleurs la manifestation de l'avantage d'un groupe « à taille humaine » tel que la Compagnie bancaire qui est d'éviter l'anonymat des membres du personnel au yeux du directeur général.

La gestion des ressources humaines est toutefois centralisée. Les services de la Compagnie bancaire (de la holding) en matière de recrutement du personnel (dont les modalités font l'objet d'accords négociés au niveau du Centre) sont mises à la disposition de l'ensemble des filiales. La Compagnie bancaire représente en effet un groupement d'intérêt économique (GIE) à travers lequel chaque société paie une quote-part pour les services utilisés. A ce titre, les Directions juridique et de la communication ainsi que le service de "veille technologique" ne sont présents qu'au niveau du groupe. Néanmoins, c'est la filiale qui a finalement le dernier mot en matière de recrutement et qui est responsable de sa politique de communication (expliquant que les services correspondants des filiales soient plus étoffés que ceux qui sont centralisés). Un service « marketing » est également présent au niveau de la holding et approvisionne les filiales. Toutefois, il est plutôt orienté vers la recherche, le marketing opérationnel étant lui, décentralisé.

Au sein du *Crédit foncier de France*, l'exploitation des synergies opérationnelles s'exprime essentiellement par les économies de gamme résultant du partage des infrastructures, des locaux et de l'expertise de certaines équipes. Il existe d'ailleurs un service chargé de la coordination et du rapprochement des moyens détenus par les différentes filiales.

Celles-ci ont chacune leur propre équipe de gestionnaires et de commerciaux. En revanche, tout ce qui est annexe à l'activité tel que l'expertise de biens immobiliers, est utilisé auprès des services centraux.

Ainsi, compte tenu de la proximité de leur activité respective, l'ACFF (l'Auxiliaire du CFF), Foncier-bail, la Compagnie foncière de crédit, le Crédit de l'arche, Domus banque qui constituent les entités du pôle de l'activité de crédit, utilisent les équipes de la maison - mère pour la gestion des encours et l'expertise de biens immobiliers. Pour les activités financières, Foncier titrisation utilise les moyens de la maison - mère. Tout le pôle patrimonial est géré par la Compagnie foncière de gestion (qui comprend SIF et IFM) et ces sociétés n'ont pas d'équipes de gestion particulières mais utilisent celles de la maison - mère. De plus, actuellement, pour l'activité de promotion immobilière, un effort est entrepris dans le sens de la rationalisation des structures.

Enfin, compte tenu de la comparabilité de l'activité de Foncier habitat et de SICP (toutes deux spécialisées dans l'activité de promotion immobilière), celles-ci ont la possibilité de mettre en commun certains moyens périphériques.

d - Le Crédit mutuel et l'Union européenne de C.I.C.

Pour le Crédit mutuel et le groupe C.I.C., la réalisation des synergies opérationnelles entre les métiers ne revêt pas d'enjeu économique particulier pour deux raisons principales : compte tenu d'une part, d'un positionnement essentiellement mono - métier (le financement), d'autre part, du faible degré de technicité des besoins exprimés par la clientèle.

Ces deux groupes se distinguent des précédents par des objectifs spécifiques qu'ils perçoivent comme autant d'atouts.

Il s'agit essentiellement de:

- *la proximité à la clientèle* avec pour corollaire, un degré élevé de décentralisation. On y considère en effet que les unités les plus proches du marché sont les plus à même de proposer des solutions adéquates aux besoins qui leur sont adressés. A titre illustratif, il peut arriver à l'un des groupes régionaux du Crédit mutuel d'effectuer une opération de croissance externe sans préalablement avoir à en référer à la fédération nationale, en charge des orientations stratégiques du groupe ;
- *la globalité* : tout client d'une caisse locale est censé y trouver l'ensemble des prestations répondant à ses besoins ;
- *la réactivité* : la rapidité de réponse dans la satisfaction des besoins est attendue résulter de l'atteinte de l'objectif précédent.

Il découle de ceci que la coordination des prestations ne s'avère pas nécessaire, leur caractère peu sophistiqué permettant qu'elles soient mises en oeuvre par un individu unique.

A cet égard, la jonction entre le métier de la collecte de dépôts et celui des activités de marché (qui concernent le créneau de la gestion collective de l'épargne) n'y nécessite pas de coordination. En effet, le caractère centralisé de la conception des produits afférents qui procède de celui non personnalisé des prestations permet que l'offre soit réalisée par un seul agent (en l'occurrence, le chargé de clientèle). C'est donc parce que les besoins de la clientèle s'adressant communément à ces groupes sont à faible teneur en technicité que la coordination n'est pas utile. Par conséquent, l'enjeu principal y est de mettre en contact chaque client avec l'agent susceptible de répondre d'emblée, à la totalité de ses besoins. A cet égard, à l'entrée de toute agence C.I.C., tout nouveau client est censé trouver un formulaire permettant de l'orienter vers la catégorie d'agent susceptible de répondre à l'intégralité de ses besoins présents et potentiels. Par ailleurs, pour ce qui est des rares gros projets transversaux qui supposent l'offre de services globaux et plus sophistiqués, ils sont confiés aux instances nationales (soit à la fédération nationale, pour le Crédit mutuel ou à l'Union européenne de C.I.C. pour le groupe C.I.C.).

Ainsi, plutôt que dans l'efficacité de la gestion de prestations transversales faisant appel aux trois métiers (comme cela est le cas des banques généralistes et d'affaires), l'enjeu des synergies opérationnelles y renvoie exclusivement aux économies de gamme. Celles-ci sont obtenues grâce au partage de certaines infrastructures entre les unités opérationnelles. Cela s'exprime notamment par le rattachement à la direction générale, de « filiales de moyens » (soit principalement les centres de production informatique) ainsi que certaines filiales spécialisées (essentiellement dans le crédit-bail, l'affacturage, le courtage, la gestion collective de l'épargne, le capital-développement) qui approvisionnent l'ensemble de ces groupes.

Par ailleurs, au plan stratégique, il faut noter une récente tendance à la recherche d'une cohésion, à l'échelle régionale, qui vient ainsi « se greffer » à une longue tradition d'autonomie. Aussi, à partir de 1991, au Crédit mutuel, la conception des produits est-elle centralisée au niveau de chaque fédération régionale et une politique mono - enseigne, appliquée. De la même façon, depuis

approximativement 1997, toute agence du groupe C.I.C. est porteuse d'un logo unique qui en marque l'appartenance.

CONCLUSION

La nature du positionnement ne recoupe donc pas la philosophie guidant la gestion du portefeuille d'activités. Ceci permet ainsi de mettre en relief les limites du degré de diversité sectoriel comme un indicateur de la logique de diversification (en d'autres termes, de la volonté ou non d'exploiter des synergies opérationnelles).

Le CCF par exemple, adopte une logique de diversification distincte de celle du Crédit lyonnais ou de la Société générale alors qu'il est également une banque généraliste.

Le CCF fait effectivement prévaloir une logique de nature financière malgré l'intérêt récent de la Direction générale pour une harmonisation de l'action et de la stratégie des filiales. Avant 1995, sa gestion se caractérisait par une autonomie totale de ces dernières alliée à un contrôle de type exclusivement financier. En revanche, les directions générales du Crédit lyonnais et de la Société générale exercent un contrôle régulier (selon des périodicités variables) sur les axes de la politique mise en place par les unités opérationnelles. Ceux-ci doivent notamment se conformer aux grandes lignes de la stratégie préalablement définies par la Direction générale. En outre, au contraire du CCF, le Crédit lyonnais et la Société générale ont dès 1989, privilégié la réalisation des synergies opérationnelles par le biais d'une action volontariste émanant des entités du groupe.

De la même façon, malgré un positionnement similaire, les institutions financières spécialisées se différencient les unes des autres par un certain nombre de divergences tenant tant à l'existence qu'à la nature des liens instaurés entre les activités de leur portefeuille.

En effet, l'équipe dirigeante du CEPME ne laisse aucune marge de manoeuvre dans la détermination de la stratégie, aux directeurs généraux adjoints chargés de la gestion opérationnelle et de la supervision des groupes de filiales. En revanche, la Direction générale du Crédit foncier n'exerce qu'un contrôle annuel de type financier sur l'activité des unités opérationnelles. Ainsi, le seul ensemble au sein duquel il est possible d'y percevoir une certaine cohésion est formé des entités de la maison - mère. Celles-ci relèvent essentiellement du métier du crédit, structurellement le plus important. En revanche, le lien est ténu entre la maison - mère et les filiales immobilières du groupe, acquises pour la plupart par croissance externe.

Enfin, les banques mutualistes, également mono-métier, se distinguent par un mode de développement particulier. Ce dernier est notamment le résultat d'un processus spécifique de construction historique. En effet, sous l'impulsion de besoins de financement locaux, des caisses locales ont tout d'abord été créées qui ont ensuite été fédérées pour finalement constituer un groupe. Ceci peut expliquer que la définition des axes stratégiques ne soit centralisée que dans ses grandes lignes et de manière plus globale que dans les groupes généralistes. Notons toutefois une préoccupation récente d'une plus grande cohésion stratégique au niveau régional. Aussi peut-il arriver que l'un des groupes régionaux du Crédit mutuel prenne l'initiative d'une opération de croissance externe sans préalablement en référer à la Fédération nationale qui a la charge de

définir les grandes lignes de la stratégie du groupe. Un tel cas de figure ne pourrait être imaginé au sein de la Société générale par exemple.

Par conséquent, la spécificité des établissements du réseau mutualiste explique que malgré un positionnement mono - métier, le degré de cohésion stratégique y soit paradoxalement plus faible qu'au sein d'un établissement généraliste tel que la Société générale. Dans la situation présente, le degré de diversité sectorielle n'apparaît donc pas rendre compte ni de l'existence ni de l'intensité des liens pouvant unir les différentes entités de ces groupes.

Un autre argument à l'insuffisance de la diversité sectorielle pour appréhender la logique de diversification tient en ce que l'exploitation des synergies opérationnelles peut recouvrir différentes modalités. Or, la première ne permet pas de le cerner. Elle n'en a d'ailleurs pas vocation.

L'exploitation de synergies opérationnelles peut en effet s'exprimer par l'amortissement d'installations, de locaux, d'informations ou de compétences entre plusieurs activités, auquel cas des économies de gamme sont enregistrées au sein des métiers. A cet égard, la différenciation de ceux-ci, observée à partir du milieu des années 1980, en a rendu plus complexe la réalisation pour ce qui concerne le transfert des compétences opérationnelles (relevant du travail spécialisé et qualifié). Mais des synergies opérationnelles peuvent également être retirées de l'efficacité avec laquelle les complémentarités liant les métiers (au travers de la relation commerciale) sont gérées. Or, cette seconde modalité procède d'une logique différente de la précédente, ce dont les indicateurs quantitatifs ne peuvent faire état.

Ainsi, la seule prise en compte du degré de diversité - même si celui-ci informe sur la proximité sectorielle des activités du portefeuille - ne permet pas d'appréhender la logique dont relève l'obtention des synergies opérationnelles. En effet, alors que les banques généralistes conçoivent essentiellement ces dernières sous l'angle des complémentarités inter-métiers, les banques spécialisées les perçoivent comme des économies de gamme. Celles-ci y résultent en effet d'un partage des infrastructures, des équipes de gestion et d'expertise en biens immobiliers de la maison-mère. Par conséquent, les modalités d'obtention des synergies opérationnelles mises en avant par ces deux types d'établissements sont de nature différente.

Enfin, le degré de diversité sectorielle est incapable de rendre compte de la nature des liens unissant les métiers alors que son évolution n'est pas neutre sur l'efficacité avec laquelle les synergies opérationnelles sont exploitables et leurs bénéfices économiques, obtenus.

Le passage de structures généralistes à des structures spécialisées par métier, tel qu'il a été observé au sein des banques généralistes, a rendu plus complexe l'instauration de liens inter - métiers pour exploiter les complémentarités existantes. Or, la seule évolution du positionnement n'en fait pas état. Il en est de même de l'instauration des structures matricielles. Celles-ci se traduisent en effet par un degré supérieur de formalisation des liens inter-métiers. Or, ceci n'est pas neutre sur l'efficacité avec laquelle les synergies opérationnelles peuvent être obtenues. Le fait que la coordination des métiers soit déléguée à un cadre coordinateur doté d'un pouvoir formel permet de résoudre les résistances éventuelles à la coopération des opérationnels détenteurs de

l'expertise. De plus, la mise en place de la structure matricielle permet l'instauration des liens transversaux seulement lorsque la relation commerciale l'impose. Elle facilite également la détection des complémentarités grâce à la globalité de vision qu'exprime à lui seul, le rattachement du cadre intégrateur à la Direction générale. Elle permet par là même de surpasser les intérêts particuliers des métiers. La formalisation des liens possède donc une influence sur l'efficacité de la diversification liée principalement parce qu'elle permet de systématiser la recherche des synergies opérationnelles.

BIBLIOGRAPHIE

- **ANSOFF** (1984), Stratégie du développement de l'entreprise, Paris, Ed Hommes et techniques : traduction française de Ansoff (1965), Corporate strategy, Mac Graw Hill.
- **BATSCH** (1992), Activité, structures productives et structures financières, Influence du métier et recentrage des groupes industriels, Cahier de recherche du CEREG, n° 9218.
- **BATSCH** (1993), La diversité des activités des groupes industriels : une approche empirique du recentrage, Revue d'Economie industrielle.
- **BERG** (1967), What's different about conglomerates ?, Harvard business review.
- **BERG** (1973), Corporate role in diversified companies. In B. Taylor and Mac Millan, Business policy : teaching and research. New York Wiley.
- **BETTIS** (1981), Performance differences in related and unrelated firms, Strategic management journal.
- **BETTIS, HALL** (1981), Diversification strategy, accounting determined risk and accounting determined return, Academy of management journal.
- **BURGARD** (1991), La banque en France, Editions Dalloz.
- **CAVES, PORTER, SPENCE** (1980), Competition in the open economy, Cambridge, MA, Harvard University press.
- **CHANDLER** (1962), Stratégie et structure, Les éditions d'organisation.
- **CHATTERJEE** (1986), Types of synergy and economic value : the impact of acquisitions on merging and rival firms, Strategic management journal.
- **CHATTERJEE, WERNERFELT** (1988), Related and unrelated diversifications : a resource based approach, Academy of management proceedings.
- **CHATTERJEE, WERNERFELT** (1991), The link between ressources and type of diversification : theory and evidence, Strategic management journal.
- **CHRISTENSEN, MONTGOMERY** (1981), Corporate economic performance : diversification strategy versus market structure, Strategic management journal.
- **CLARK** (1988), Economies of scale and scope at depository financial institutions : a review of the literature, Federal reserve bank of Kansas city - Economic review, Septembre - Octobre.
- **DAVIS, DUHAIME** (1992), Diversification, vertical integration and industry analysis : new perspectives and measurement, Strategic management journal.
- **DAVIS, ROBINSON, PEARCE, HO PARK** (1992), Business unit relatedness and performance : a look at the pulp and paper industry, Strategic management journal.
- **DE COUSSERGUES** (1993), Gestion de la banque, Editions Dalloz.
- **DE COUSSERGUES** (1994), La banque : structure, marchés, gestion, Editions Dalloz.
- **DUBOFSKY, VARADARAJAN** (1987), Diversification and measures of performance : additional empirical evidence, Academy of management journal.
- **DUNDAS, RICHARDSON** (1982), Implementing the unrelated product strategy, Strategic management journal.

- **GOLDEN** (1992), SBU strategy and performance : the moderating effects of the corporate-SBU relationship, Strategic management journal.
- **GUPTA, GOVINDARAJAN** (1986), Ressource sharing among SBU's : strategic antecedents and administrative implications, Academy of management journal.
- **HARRISON, HITT, HOSKISSON, IRELAND** (1991), Synergies and post-acquisition performance : differences versus similarities in ressource allocations, Journal of management.
- **HILL, HOSKISSON** (1987), Strategy and structure in the multiproduct firm, Academy of management review.
- **HITT, HOSKISSON** (1988), Strategic control systems and relative R&D investment in large multiproduct firms, Strategic management journal.
- **HITT, IRELAND** (1985), Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance, Strategic management journal.
- **JACQUEMIN, BERRY** (1979), Entropy measure of diversification and corporate growth, The journal of industrial economics, vol. 27.
- **JONES, HILL** (1988), Transaction cost analysis of strategy-structure choice, Strategic management journal.
- **LAWRENCE, LORSCH** (1967), Adapter les structures de l'entreprise : intégration ou différenciation, Les éditions d'organisation.
- **LECRAW** (1984) Diversification strategy and performance, The journal of industrial economics.
- **LEMELIN** (1982), Relatedness in the patterns of interindustry diversification, Review of economics and statistics.
- **LORSCH, ALLEN** (1973), Managing diversity and interdependence, Division of research, Harvard business school, Boston, MA.
- **MICHEL, SHAKED** (1984), Does business diversification affect performance ?, Financial management.
- **MINTZBERG** (1981), Structure et dynamique des organisations, les Editions d'organisation.
- **MONTGOMERY** (1982), The measurement of firm diversification : some new empirical evidence, Academy of management journal.
- **NAYYAR** (1992), On the measurement of corporate diversification strategy : evidence from large U.S service firms, Strategic management journal.
- **NOYELLE, BERTRAND**, Ressources humaines et stratégies d'entreprise : changement technologique dans les banques et assurances, Publication OCDE (1988).
- **PALEPU** (1985), Diversification strategy, profit performance and entropy measure, Strategic management journal.
- **PANZAR, WILLIG** (1981), Economies of scope, American economic review.
- **PENROSE** (1957), The theory of the growth of the firm, Basil Blackwell, London.
- **PITTS** (1977), Strategies and structures for diversification, Academy of management journal.
- **PITTS** (1980), Toward a contingency theory of multibusiness organization design, Academy of management review.

- **PITTS, HOPKINS** (1982), Firm diversity : conceptualization and measurement, Academy of management review.
- **PORTER** (1986), L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, InterEditions.
- **PRAHALAD, HAMEL** (1990), The core competence of the corporation, Harvard business review.
- **REED, LUFFMAN** (1986), Diversification : the growing confusion, Strategic management journal.
- **ROBINS, WIERSEMA** (1995), A ressource-based approach to the multibusiness firm : empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance, Strategic management journal.
- **RUMELT** (1974), Strategy, structure and economic performance, Harvard University Press, Cambridge, Mass., indisponible.
- **RUMELT** (1982), Diversification strategy and profitability, Strategic management journal.
- **SALTER, WEINHOLD** (1979), Diversification through acquisition : strategies for creating economic value, The Free Press, New York.
- **SINGH, MONTGOMERY** (1987), Corporate acquisition strategies and economic performance, Strategic management journal.
- **THOMPSON** (1967), Organizations in action, Mac Graw Hill, New York.
- **VARADARAJAN, RAMANUJAM** (1987), Diversification and performance : a reexamination using two dimensional conceptualization of diversity of firms, Academy of management journal.
- **VARADARAJAN, RAMANUJAM** (1989), Research on corporate diversification strategy : a synthesis, Strategic management journal.
- **VERY** (1991), Stratégies de diversification : nouvelles perspectives, Editions liaisons.
- **WERNERFELT** (1989), A ressource-based view of the firm, Strategic management journal.
- **WRIGLEY** (1970), Diversification and divisional autonomy (DBA thesis, Harvard business school), indisponible.

Annexe 1

La caractérisation du positionnement est basée ici sur la typologie des métiers bancaires définie par Sylvie de Coussergues. C'est elle qui est retenue étant donné que ses catégories renvoient à ce que l'on peut considérer comme les principaux métiers de la banque. L'auteur définit ainsi deux typologies : l'une faisant davantage état de types d'établissements, l'autre des métiers bancaires. Ce qui différencie la seconde réside dans l'introduction d'un degré de finesse supplémentaire permettant d'appréhender l'activité bancaire dans toute sa diversité.

Les critères de segmentation retenus par Sylvie de Coussergues pour la formulation de sa première typologie, procèdent du croisement des deux dimensions que sont le mode de collecte des ressources et le type d'activité. A travers cette seconde modalité, l'orientation internationale est également prise en compte. Cette dernière s'apprécie par la proportion, dans le montant total des encours, de ceux réalisés avec des agents non-résidents. Un poids supérieur à un tiers reflète une forte implication internationale.

La prise en compte du mode de collecte amène à différencier les banques de réseaux de celles qui font appel au marché des capitaux pour financer leur activité. De ce critère découle également la distinction entre les notions de "banque de détail" et de "banque de gros", respectivement associées à ces deux types d'établissement. Le mode de collecte constitue une dimension pertinente pour une typologie des métiers dans la mesure où la structure des ressources conditionne tant la nature des produits proposés que le type de clientèle auquel ils sont destinés. De plus, la détention d'un réseau de guichets a également un impact sur l'organisation interne de la banque.

Ainsi, du croisement des critères du mode de collecte et du produit découle une typologie des établissements qui comprend quatre profils différents de positionnement stratégique.

Une première distinction est établie entre la "banque généraliste" et la "banque spécialiste", cette dernière dénomination pouvant s'appliquer tant aux banques de trésorerie ou de marché qu'aux établissements tels que les sociétés financières ou les banques locales.

La banque "généraliste" (également appelée "banque universelle") est présente sur tous les segments "produit - marché", dans la mesure où elle s'adresse aussi bien aux particuliers qu'aux entreprises à travers une fonction d'intermédiation bancaire²² et financière²³. Elle dispose en outre d'un réseau de guichets qui lui permet de financer son activité de crédit au moyen des dépôts

²²La fonction d'intermédiation bancaire" consiste de la part des établissements de crédit, à octroyer des crédits à partir des dépôts collectés.

²³La fonction d'« intermédiation financière » consiste à mettre en relation des investisseurs et des emprunteurs sur le marché des capitaux. Elle diffère de l'« intermédiation bancaire » en ce que les investisseurs et les emprunteurs y sont en relation contractuelle directe contrairement aux déposants et aux bénéficiaires des crédits octroyés. L'établissement bancaire n'y assure donc qu'une fonction de prestataire de services, se contentant de mettre en relation les offreurs de fonds prêtables avec ceux qui en sont demandeurs.

qu'elle collecte auprès de sa clientèle. Il en résulte que la "banque généraliste" est en général un établissement de grande taille.

La "banque spécialiste" désigne tout établissement présent sur un segment de marché au travers d'un type particulier de clientèle, un produit ou une zone géographique déterminés. Par ailleurs, la détention d'un réseau, caractéristique de la banque généraliste, n'en constitue pas un critère d'appartenance.

Un établissement de marché se définit comme une banque spécialiste qui présente la particularité d'être essentiellement active sur les marchés de capitaux, tant en ce qui concerne la collecte de ses ressources que la gestion de ses flux de trésorerie (à travers la mise en oeuvre d'opérations de placement, d'arbitrage et de spéculation).

Il en est de même des sociétés de crédit-bail, de caution mutuelle et des sociétés spécialisées dans le financement du crédit à la consommation qui se caractérisent par une présence prépondérante sur le métier du crédit. La "banque locale" appartient également à cette catégorie, le critère de spécialisation étant cette fois lié à son implantation géographique.

Deux autres classes constituent la typologie de De Coussergues: il s'agit de la "banque de dépôts" et de la "banque d'affaires".

La première désigne les établissements détenant un réseau de guichets, indépendamment des caractéristiques de leur activité quant à la zone d'intervention ou à la clientèle à laquelle ils s'adressent. Sont cités à titre illustratif, les Caisses d'épargne et le Crédit coopératif.

La banque d'affaires, quant à elle, est essentiellement tournée vers les entreprises industrielles et commerciales de taille importante dont elles assurent le financement et auxquelles elles peuvent proposer un certain nombre de prestations de conseil découlant en particulier, du montage d'opérations de restructuration. Son champ d'activité peut aussi intégrer la gestion d'un portefeuille de titres de participation pour son propre compte.

La typologie des établissements de De Coussergues résulte par conséquent de la combinaison des métiers du crédit, des activités de marché, de la banque d'affaires et de la collecte des dépôts.

Le schéma suivant fournit une image synthétique du positionnement relatif des différentes catégories d'établissements, sur la base du croisement des critères de la zone géographique et du mode de collecte des ressources.

De Coussergues préconise par ailleurs d'affiner la typologie précitée afin d'enrichir la caractérisation du positionnement et par là, de rendre compte de l'offre de services financiers, dans toute sa diversité.

Elle en effectue une segmentation stratégique qui consiste à regrouper des activités bancaires élémentaires afin de constituer des ensembles homogènes du point de vue de la clientèle visée, des caractéristiques de l'environnement concurrentiel et de la technologie requise. Cette définition des métiers bancaires ajoute ainsi aux critères du mode de collecte des ressources et de l'orientation internationale de l'activité, ceux de la clientèle et du produit. Les segments stratégiques ou "métiers" obtenus sont alors classés selon qu'ils représentent la banque dans son rôle d' « intermédiaire financier »²⁴ ou de "prestataire de services" .

La première catégorie englobe

- l'activité de financement;
- la collecte des dépôts qui, combinée au segment stratégique précédent, représente la fonction d' « intermédiation bancaire »;
- les activités de marché qui renvoient aux interventions de la banque sur les différents compartiments du marché des capitaux, pour son compte propre;
- l'activité de prise de participations correspondant à l'activité de "banque d'affaires"²⁵ ou de "banque d'investissement" .

La seconde comprend

- la fonction de "gestion des moyens de paiement" qui caractérise les banques de réseau dans la mesure où elle consiste à mettre à la disposition de la clientèle des moyens techniques leur permettant de disposer de leurs dépôts, de consulter périodiquement l'état de leurs comptes voire d'effectuer des opérations bancaires à domicile;
- le créneau désigné sous l'appellation de "valeurs mobilières" renvoie à la fonction d' « intermédiation financière » puisqu'il représente l'intervention de la banque sur le marché des capitaux, pour le compte de sa clientèle. Il intègre également les opérations qui en découlent soit la conservation des titres, le versement des coupons ainsi que le remboursement des titres amortis. Elle n'y agit par conséquent qu'en qualité de prestataire de services ;
- l'activité de gestion de patrimoine qui s'adresse essentiellement à une clientèle fortunée ou à des agents institutionnels;
- l'activité de fusions - acquisitions qui représente l'attribut des banques " d'affaires" .

Cette segmentation renvoie donc aux quatre métiers bancaires principaux tout comme la première typologie formulée, s'en distinguant toutefois par l'intégration des dimensions structurantes supplémentaires de la destination des prestations offertes ainsi que du degré d'immatérialité qui y est contenu.

²⁴Ce terme tel qu'il est employé ici ne renvoie pas à la notion d'"intermédiation financière" (consistant à mettre en relation des offreurs de capitaux et des demandeurs de capitaux) mais englobe également la fonction d'intermédiation bancaire.

²⁵Même si les notions de "banque d'affaires" et de "banque de dépôts" sont "caduques sur le plan réglementaire, il y est tout de même fait recours ici compte tenu de leur significativité.

Annexe 2

La typologie des établissements de crédit basée sur le mode organisationnel d'exploitation des synergies représente une synthèse des informations collectées au cours des entretiens.

Ceux-ci ont été menés à partir du questionnaire suivant.

Leur composition (trois grandes parties) recoupe les aspects de la structure organisationnelle affectés par la logique de diversification et qui, pour cette raison, en sont considérés comme les manifestations.

A - Degré de divisionnalisation de la structure :

* sur quel(s) critère(s) les départements sont-ils regroupés ? en d'autres termes, sur quel(s) critère(s) l'organisation est-elle structurée ? :

- sur la base d'un critère fonctionnel ? sur la base du marché, du segment de clientèle, du métier (cf les quatre métiers bancaires), de la zone géographique ou encore de leur croisement ?

* des changements sont-ils intervenus concernant l'adoption de l'un de ces critères ? si oui quelles sont les dates où ils sont intervenus ?

* entre les filiales (ou groupes de filiales) d'un même métier ou de métiers différents existe-t-il un partage permanent :

- d'infrastructures (locaux, salles de marché...)
- d'équipes commerciales
- de services d'études économiques et financières (approvisionnement par exemple l'ensemble du groupe)

* quels sont les services rattachés à la Direction générale : leur intitulé et leur fonction ?

B - Les mécanismes de liaison :

* Existe-t-il des postes de liaison, des groupes de projets, des comités permanents, des postes de « cadre intégrateur » ? Si oui, à quelle fin ? Quelle est leur fonction ?

* Considérez-vous que les filiales (ou plus généralement les métiers) aient intérêt à collaborer ?

- si oui, dans quelles situations concrètes ?
- si oui, les filiales sont-elles incitées à collaborer ? (si oui, comment ? (i-e à travers des mesures particulières ?))

* Si un client demande à la banque d'assurer une prestation relevant de différentes filiales et /ou de différents métiers, comment s'organise-t-elle concrètement pour y répondre ?

* Existe-t-il une entité ou un poste chargé de repérer les liens éventuels entre les métiers ou segments ? (exemple : un client particulier, également chef d'entreprise, à qui l'on pourrait offrir d'autres prestations que celles de la banque commerciale classique).

- * Des équipes d'opérationnels rattachés à différentes filiales ou à différents métiers (ou segments) sont-elles constituées ? Si oui, dans quel but et dans quelles situations particulières (exemples) ?
- * Une partie du groupe a-t-elle été acquise par croissance externe ?
 - Si oui, quelle importance a-t-elle dans le portefeuille ?
 - Si oui, la cohésion du groupe n'en est-elle pas affectée ?
- * Existe-t-il des fichiers présentant l'ensemble des produits offerts par client ?
 - Si oui, sont-ils accessibles à l'ensemble des filiales du groupe ?

C - Type de contrôle exercé par la direction générale (cet aspect est censé corroborer les deux précédents)

- * Si vous deviez caractériser le contrôle exercé par la direction générale, vous diriez que :
 - a - la direction générale intervient directement dans la planification stratégique des filiales ;
 - b - la direction générale définit les grandes lignes de la stratégie du groupe en fonction desquelles chaque filiale définit sa propre stratégie. Ensuite, cette dernière est soumise à l'aval de la direction générale ;
 - c - une fois la stratégie élaborée au niveau de chaque filiale, elle est soumise à l'approbation de la direction générale ;
 - d - ni a), ni b), ni c) mais seul un contrôle financier est exercé.
- * L'information financière concernant les filiales remonte à la direction générale :
 - sous quelle forme ?
 - selon quelle périodicité ?
- * L'initiative d'une opération de diversification (extension à d'autres segments de clientèle, création de nouveaux produits, positionnement sur de nouveaux métiers) peut-elle être du seul ressort d'une filiale ?
- * Peut-il arriver que la décision d'une opération de croissance externe soit prise par une filiale ?
- * Est-ce que les grands axes de :
 - a - la politique de gestion des ressources humaines (recrutement des cadres « les plus importants », recrutement des opérationnels, rémunération, formation, gestion de carrière) ;
 - b - la politique de communication ;
 - c - la politique marketing
 sont définis de manière centralisée ?