



La croissance dans les services financiers spécialisés : quelles stratégies possibles en période de crise ?

Dans un contexte de crise financière et économique sans précédent au niveau mondial, les stratégies de croissance dans le secteur financier sont réexaminées. L'étude¹ 2008 d'**Athling Management**, cabinet de conseil en stratégie et en organisation dans le secteur des **services financiers spécialisés (SFS)**², explore les quatre stratégies de croissance utilisées dans le secteur des SFS et les opportunités de développement possibles pour les années à venir.

Un secteur bancaire dynamique jusqu'en 2007 en termes de croissance et en nombre d'opérations de fusions / acquisitions, et qui connaît un ralentissement spectaculaire.

Entre 2002 et 2007, les grands secteurs d'activité (notamment Pétrole, Pharmaceutique, Santé, Télécommunications) ont connu **un taux de croissance annuel moyen (TCAM) en termes de chiffre d'affaires (+9,8%) deux fois plus élevé que celui du PIB mondial (+4,3%)**.

Le secteur bancaire, en particulier en Europe, est un des secteurs les plus dynamiques avec un **TCAM du produit d'exploitation des 100 premières banques de 9,1%** entre 2002 et 2006. Il **représente à lui seul plus du tiers du nombre de transactions** (soit **9.000 opérations**) réalisées dans les 5 plus importants secteurs d'activité sur 2006 et 2007, accélérant ainsi la forte concentration des acteurs : les 15 premières banques européennes représentent 59 % de part de marché³.

Toutefois, un net ralentissement est observable dès 2007 en Europe. **Le taux de croissance du produit d'exploitation des trois premières banques allemandes, anglaises et françaises chute à 2,8% entre 2006 et 2007 contre 14,6% entre 2002 et 2006.**

En France, les conséquences directes sur les acteurs français sont marquantes : sur le premier semestre 2008, le **PNB est en baisse de 28,5% pour le Crédit Agricole, de 11,1% pour la Société Générale et de 9,2% pour BNP Paribas.**

¹ Les données chiffrées exploitées (encours, production, effectifs, PNB, résultat net avant impôts, pays couverts) concernant **la période 2002-2007 et le premier semestre 2008**, sont principalement issues de données publiques (rapports annuels, sites Internet). Elles ont fait l'objet de validation formelle des établissements étudiés.

Sources : Financial Times Global 500, International Monetary Fund, Fitch, sites internet, rapports d'activité, analyses Athling Management

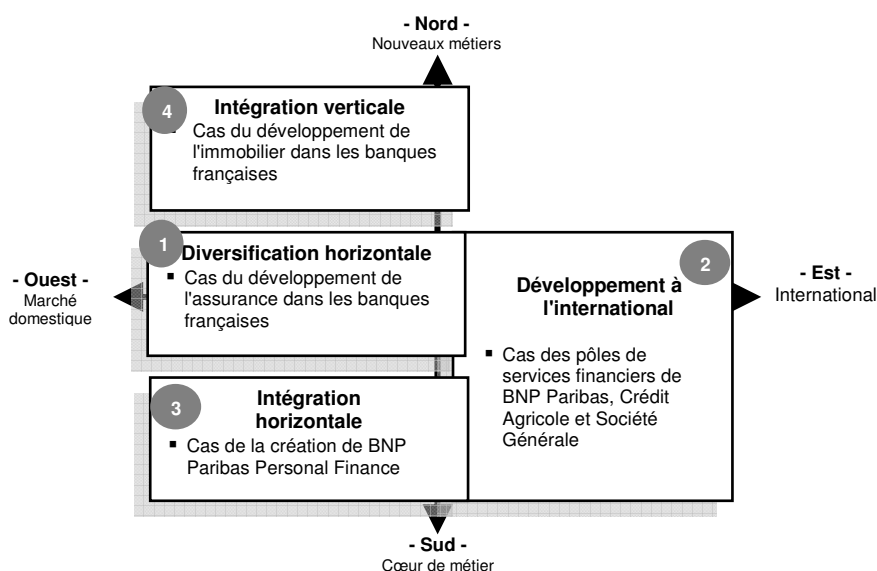
² Par services financiers spécialisés (SFS) ou Métiers, nous entendons **toutes les formes de financement aux particuliers** (consommation, immobilier, automobile), **le crédit-bail mobilier / immobilier, la location avec services** (y compris de parcs informatiques), **la gestion de flottes et la location longue durée** (Fleet/LLD), l'affacturage et l'assurance. Les travaux se sont concentrés sur les métiers signalés en gras.

³ Exprimé à partir du produit d'exploitation des 100 premières banques européennes.

Quatre stratégies de croissance se dégagent selon deux axes de développement majeurs : Métier et Terrain. Le développement à l'international apparaît aujourd'hui comme la stratégie de croissance la plus solide et la plus porteuse.

Quatre stratégies de croissance ressortent nettement (cf. graphique 1) : **trois concernant la dimension Métier** (activité, produit / service) et **une la dimension Terrain** (développement à l'international).

Graphique 1 : Les quatre stratégies de croissance étudiées



Dès les années 1970 / 1980, les banquiers adoptent clairement une stratégie de **diversification horizontale** en se lançant dans les métiers de l'assurance (Crédit Mutuel en 1970, Société Générale en 1984) et investissent dans le crédit à la consommation (Banques Populaires en 1962, Crédit Mutuel en 1970 mais aussi la Société Générale en 1989). Aujourd'hui, **le Groupe d'Assurance du Crédit Mutuel contribue au PNB du groupe à hauteur de 13,2% en 2007.**

A partir des années 2000, **les stratégies d'intégration (horizontale, verticale) et de développement à l'international** prennent le relais.

L'**intégration horizontale** a été nette au début des années 2000 avec la création des pôles SFS au sein des 3 grands groupes bancaires français (Société Générale, BNP Paribas et Crédit Agricole) qui représentent entre 13% et 18% du PNB de ces groupes en 2007. Cette intégration en termes de produits et services a permis de développer des synergies et d'offrir une offre plus complète aux clients. Aujourd'hui, **BNP Paribas Personal Finance** (résultat de la fusion entre Cetelem et l'UCB) est une illustration de cette stratégie avec pour ambition **d'augmenter de 60% ses encours d'ici à 2010.**

L'**intégration verticale** est une diversification de l'activité vers les métiers non-bancaires de l'immobilier. Trois grands groupes bancaires français ont choisi cette voie (Groupe Caisse

d'Epargne, Groupe Banques Populaires et Groupe Crédit Agricole) avec une orientation parfois différente : une intégration plus en amont pour le premier (construction) alors que les deux autres jouent plutôt la carte de l'aval (agences immobilières). Ils affichent de grandes ambitions pour 2010, notamment **Crédit Agricole Immobilier qui prévoit de passer de 87,5 millions d'euros de Produit Net d'Activité (PNA) en 2007 à 400 en 2010 et de 19,7 millions d'euros de résultat net en 2007 à 95 millions en 2010.**

Enfin, **le développement à l'international**, déjà actif depuis les années 90, s'est largement intensifié depuis 2002 :

- **155 nouvelles implantations⁴ entre 2002 et 2007** pour les acteurs des SFS français,
- une **croissance des encours à l'international entre 2,5 et 5 fois plus rapide qu'en France** pour BNP Paribas Personal Finance, SG Consumer Finance et Sofinco,
- **quatre grands acteurs français ont, à fin 2007, plus de 50% de leurs activités hors de France** (BNP Paribas International Retail Services, RCI Banque, le pôle services financiers de la Société Générale et Sofinco).

Cette stratégie est considérée aujourd'hui comme la plus solide et la plus porteuse dans cette période de crise.

Le choix entre croissance organique et croissance externe, jusque là équilibré, va se faire progressivement en faveur de la croissance externe.

L'étude 2007 d'**Athling Management**⁵ a montré que les acteurs français recourraient indifféremment à la croissance externe ou organique pour se développer à l'international, à l'inverse des acteurs anglo-saxons axés exclusivement sur la seule croissance externe.

Après une période où les prix d'acquisition étaient jugés trop élevés par les acteurs, il semble que des opportunités vont se présenter à des conditions plus attractives du fait des dépréciations liées à la crise et aux besoins de liquidités des maisons-mères.

Aussi, chaque acteur passe en revue ses implantations et ses choix d'investissement pour répondre aux 3 questions critiques : que conserver ? où fermer ? où aller ?

Les potentiels restent sur le crédit à la consommation dans des zones géographiques à croissance significative et à forte population (BRIC⁶, Moyen-Orient). **Le Fleet / LLD** après une phase de conquête (+40 pays pour ALD Automotive et Arval) entre **dans une phase de rationalisation** des investissements.

Le challenge sera de trouver les moyens de financer ces acquisitions, puis de les réussir. Les difficultés majeures soulevées par les acteurs⁷ restent la prise en compte de la réglementation locale (bancaire, fiscale...), et surtout de la dimension culturelle trop peu prise en compte (mode de management, valeurs, vocabulaire, mode de vie...).

⁴ Une implantation correspond à un couple Métier □ Pays.

⁵ Le développement à l'international dans les services financiers spécialisés : enjeux et perspectives.

⁶ BRIC : Brésil, Russie, Inde, Chine.

⁷ Résultat d'une étude de 60 opérations de croissance externe menée par Athling Management.

Communiqué de presse

Résultats de l'étude 2008 d'**Athling Management** sur les stratégies de croissance en présence et à venir des services financiers spécialisés

A propos d'Athling Management : Cabinet de conseil en stratégie et management indépendant, Athling Management intervient sur le secteur bancaire et, plus particulièrement, **auprès de spécialisés des services financiers**. Notre expérience et notre savoir-faire sur cette filière nous permettent d'apporter **très rapidement** une réelle valeur ajoutée sur les missions. Nous intervenons à la fois en tant que **conseillers de direction générale**, et **en immersion** complète au sein des équipes des différentes directions.



Contact Presse :

Athling Management

Pierre Blanc, Associé

132, Bureaux de la Colline

92 213 Saint-Cloud Cedex

Tel. : +33 (0) 1 41 12 08 81

Mobile : +33 (0) 6 14 68 75 79

E-mail : pblanc@athling.com