

# **Les synergies inter-métiers : une réalité pour le secteur bancaire français ? Application à un échantillon de quinze banques françaises de 1985 à 2000.**

**par**

Samia BELAOUNIA et Nathalie JANSON  
Professeurs à l'ESC-Rouen

Samia Belaounia  
[Samia.Belaounia@esc-rouen.fr](mailto:Samia.Belaounia@esc-rouen.fr)  
Rouen Graduate Business School  
Boulevard A. Siegfried  
76130 Mont Saint Aignan  
France  
Tel : 0232825825

Nathalie Janson  
[Nathalie.Janson@esc-rouen.fr](mailto:Nathalie.Janson@esc-rouen.fr)  
Rouen Graduate Business School  
Boulevard A. Siegfried  
76130 Mont Saint Aignan  
France  
Tel : 0232825771

## Résumé

Cet article a pour objet de déterminer si un positionnement diversifié est assorti, au sein du secteur bancaire français, d'un avantage concurrentiel (en termes du taux de rotation des actifs) compte tenu des synergies opérationnelles liant potentiellement les métiers bancaires. Des entretiens ont préalablement été mis en œuvre afin de tester le statut de celles-ci au sein des stratégies de diversification. Les résultats obtenus montrent que seule la spécialisation est créatrice de valeur.

## Mots-clés

synergies opérationnelles, diversification liée, métiers bancaires.

## **Introduction**

Des opérations d'acquisition ont récemment été initiées au sein du secteur bancaire français. Dans les articles de presse, la taille en est présentée, le plus souvent, comme la justification principale. Les opérations de regroupement engagées sont en effet censées favoriser un accroissement de part de marché ainsi que la réalisation d'économies d'échelle dans un contexte de surcapacité bancaire et d'accroissement de la taille critique. A ce titre, la corrélation observée, à l'échelle européenne, entre la concentration des systèmes bancaires nationaux et la rentabilité des capitaux propres conforte l'enjeu de la croissance sur le positionnement des banques françaises, les moins avantagées du point de vue de la rentabilité des capitaux propres<sup>1</sup>. Mais qu'en est-il des synergies opérationnelles inter-métiers auxquelles le débat actuel fait peu de place ? Les métiers<sup>2</sup> bancaires sont en effet potentiellement liés par des complémentarités<sup>3</sup> porteuses d'un intérêt économique dans la relation commerciale. Il en est ainsi en présence d'une clientèle dont les besoins sont globaux au sens qu'elle nécessite l'ensemble des métiers. Une banque généraliste, se positionnant sur l'ensemble des couples " produit-marché ", a de fait la possibilité de répondre à la demande de ses clients dans sa globalité. Les avantages de commodité que ces derniers en retirent expriment l'intérêt de la diversification. En revanche, la clientèle d'un établissement spécialisé, quand elle est confrontée à des besoins sortant du champ d'intervention de ce dernier, n'a d'autre choix que de s'adresser à une autre banque. C'est à travers les complémentarités existant entre les métiers bancaires qu'il est possible de percevoir ces derniers comme des apporteurs d'affaires mutuels. Il en découlerait ainsi une supériorité du volume d'affaires des banques diversifiées face à celles spécialisées, ce qui manifesterait la présence de synergies opérationnelles inter-métiers.

Ceci incite donc à examiner si les liens inter-métiers ont un impact positif sur la position concurrentielle des établissements de crédit diversifiés. Une étude empirique a par conséquent été réalisée sur la base d'un échantillon de quinze groupes bancaires français pour la période allant de 1985 à 2000. Dans un premier temps, des entretiens ont toutefois été menés afin de s'assurer que ces complémentarités ont été réellement recherchées par les individus de l'échantillon concernés par les synergies inter-métiers. Ils visent en outre à définir la variable pertinente susceptible de traduire l'avantage économique des banques multi-métiers. Il apparaît que le taux de rotation global des actifs est à même de remplir ce rôle. Celui-ci correspond en effet au montant des produits, indicateur du volume d'affaires enregistré sur l'ensemble du portefeuille, rapporté au total de l'actif afin d'éliminer l'effet de la taille.

Par conséquent, dans un premier temps, nous définissons le concept de “synergie opérationnelle”. Nous effectuons ensuite une revue de la littérature empirique portant sur leur identification. Après avoir présenté les quinze banques de l'échantillon, une troisième partie expose les conclusions des entretiens, la méthode ainsi que les résultats de l'étude empirique. Ces derniers permettent de déterminer si les complémentarités potentielles liant les métiers bancaires sont à l'origine d'un bénéfice réel pour les banques diversifiées, en termes du taux de rotation de leurs actifs. On en déduira si des synergies ont été générées ou non.

### **1 / Les synergies opérationnelles**

Des synergies existent si la valeur de l'ensemble des actifs d'une entreprise excède la somme de celle de chacun d'eux<sup>4</sup>. Appliquée à une entreprise diversifiée, la valeur produite par l'ensemble du portefeuille doit être supérieure à celle que produirait chacune de ses activités, prises séparément. On parle plus spécifiquement de synergies "opérationnelles" lorsqu'elles sont générées au niveau du centre opérationnel ainsi que des départements fonctionnels.

Il existe deux modalités de création de synergies opérationnelles: le partage d'actifs et le transfert de compétences entre unités. Le partage des actifs permet leur amortissement. Il donne donc lieu à une "économie de gamme" désignée ainsi dans la mesure où elle résulte de l'étalement du coût total sur la gamme des produits.

Toutefois, le partage d'actifs peut également être à l'origine d'un avantage de différenciation, à appréhender par conséquent autrement qu'en termes d'efficacité. Tel est le cas, par exemple, si des avantages de commodité sont obtenus quand l'offre de prestations relevant d'activités distinctes est assurée par une force de vente unique.

D'autre part, le transfert de compétences génère un gain pour l'unité qui en est destinataire. Supposons par exemple que des frais de recherche soient engagés par une activité donnée en vue de la mise au point d'un procédé de production. Si ce dernier est cédé à une autre activité, les dépenses de conception seront étalées sur une quantité de production supérieure et des économies de gamme, réalisées. De plus, si le procédé nouvellement conçu permet d'améliorer la qualité du produit de l'unité destinataire, l'intérêt du transfert ne se réduira pas aux économies de gamme obtenues. Cependant, l'évaluation des effets économiques du transfert de compétences n'est pas toujours aisée. La recherche de liens inter métiers n'est en effet pas systématiquement couronnée de succès. En particulier, une telle stratégie nécessite un tâtonnement quant à la définition des compétences à la source des synergies attendues de la diversification<sup>5</sup>. En outre, une stratégie basée sur le transfert de compétences peut se mettre

en place en prévision de complémentarités nouvelles imputables à une modification des caractéristiques des produits et / ou des barrières réglementaires définissant l'activité bancaire<sup>6</sup>. On peut alors parler de stratégies « pionnières ». L'extension possible du champ d'activité des banques commerciales aux prestations de la banque d'affaires permise par la loi bancaire de 1984 et, plus généralement, l'apparition du statut de « banque universelle », en sont une illustration. L'existence de la « banque universelle » se justifie ainsi par les économies de gamme inter-métiers.

En somme, l'enjeu économique des synergies opérationnelles peut tenir soit dans la réalisation d'économies de gamme, l'obtention d'un avantage de différenciation ou les deux à la fois. A ce titre, la littérature empirique a adopté deux démarches distinctes pour en identifier la présence, chacune privilégiant une variable particulière.

## **2 / Revue de la littérature empirique**

A travers la littérature empirique, deux méthodologies sont utilisées pour mettre en relief la supériorité économique de la diversification liée<sup>7</sup> et ainsi, l'existence de synergies opérationnelles.

La première, définie par Rumelt (1974)<sup>8</sup> et exploitée par les travaux inscrits dans sa lignée<sup>9</sup>, consiste à mettre en relation la stratégie de diversification avec des indicateurs de rentabilité (économique et financière). Les synergies opérationnelles apparaissent donc à travers un résultat net supérieur (à montants donnés d'actif total ou de capitaux propres) pour les entreprises adoptant une stratégie de diversification liée. La logique de diversification y est qualifiée selon l'intensité des liens unissant les métiers entre eux. A ce titre, il faut distinguer deux démarches :

- l'une, inaugurée par Rumelt<sup>10</sup>, est basée sur l'exploitation d'une information spécifique à chaque entreprise de l'échantillon. Celle-ci est recueillie notamment dans les rapports annuels et la presse financière. Elle concerne les liens susceptibles d'exister entre les activités du portefeuille des individus considérés ;

- une autre fonde son appréciation sur la proximité des activités au sein de la nomenclature des branches productives. Il s'agit du système dénommé "SIC", conformément à l'appellation "Standard Industrial Classification". Élaborée dans le but d'appréhender la structure de l'industrie, cette classification intègre à la fois "l'utilisation des produits, la structure du marché, la nature des matières premières, ..." <sup>11</sup> Plus l'extension du code d'activité est large, moins l'on s'élève dans la nomenclature et plus les délimitations qui lui sont assignées sont

finies. Si deux activités ont un code similaire à quatre chiffres, elles sont plus proches que si seuls les trois premiers y coïncidaient. Par conséquent, l'exploitation de cette classification amène à délimiter les frontières de la branche afin d'apporter une mesure de la diversité inter- et intra - branche. Elle permet ainsi d'élaborer des indicateurs tantôt discrets, tantôt continus. Une telle démarche représente un gain de temps considérable pour le traitement d'échantillons de grande taille. Elle ne requière en effet qu'une information sur la ventilation du chiffre d'affaires entre les activités du portefeuille.

L'ensemble de ces mesures présentent cependant un inconvénient majeur. Les liens appréhendés n'existent qu'à l'état potentiel. Leur instauration réelle au sein de chacune des entreprises n'est à aucun moment vérifiée. Or, l'exploitation des liaisons inter-métiers génère des coûts pouvant excéder ses bénéfices économiques. Dans ce cas, l'entreprise peut renoncer aux synergies. Par ailleurs, les dirigeants sont a priori plutôt réticents à révéler des stratégies « pionnières » qui ne se sont pas révélées « gagnantes », rendant d'autant plus difficile leur détection empirique.

Par conséquent, face à l'ensemble de ces difficultés, des entretiens ont été mis en œuvre afin de s'assurer que la recherche des synergies opérationnelles revêtait bien une réalité organisationnelle et constituait bien, au delà de toute subjectivité, un objectif stratégique.

On peut distinguer un second courant à travers la littérature empirique. Il s'agit des travaux visant à dégager des économies de gamme entre les activités bancaires<sup>12</sup>. Ils procèdent par estimation des paramètres de la fonction de coût dans le but de dégager d'éventuels coûts partagés<sup>13</sup>. Toutefois, leur portée se trouve réduite par le fait que l'objectif de minimisation des coûts n'est pas validé. En effet, la signification d'une comparaison des coûts entre plusieurs entreprises apparaît limitée en l'absence d'informations sur leur stratégie en la matière. Or, à aucun moment, la question que les synergies opérationnelles puissent prendre d'autres modalités, alternatives à celle du coût, n'est posée. Ceci est d'autant plus vrai au sein du secteur bancaire français dont la déréglementation tend à faire du volume d'output une variable stratégique. Il faut remarquer à ce titre, la tendance des études les plus récentes à appréhender les écarts interbancaires en termes de profit (intégrant ainsi le niveau d'output) et non plus seulement de coûts opératoires<sup>14</sup>. La revue de la littérature effectuée par Berger et al.<sup>15</sup> le montre nettement.

A ce titre, les entretiens réalisés visent à définir la variable économique pertinente qui, dans sa mise en relation avec le positionnement, est susceptible d'indiquer la présence de synergies.

### **3 / Etude empirique**

L'étude empirique vise à répondre à la question suivante : les banques diversifiées se différencient-elles (de manière significative) du reste de l'échantillon en termes du taux de rotation de leurs actifs ?

La période d'étude s'étend de 1985 à 2000<sup>16</sup>, sur un échantillon de quinze groupes bancaires français.

Avant de caractériser la méthodologie adoptée, nous présentons tout d'abord l'échantillon d'étude et exposons les résultats auxquels ont abouti les entretiens réalisés dans les établissements diversifiés, ceux, par définition, concernés par l'exploitation de synergies inter-métiers.

#### 3.1 / Présentation de l'échantillon

L'échantillon se compose du Crédit lyonnais, de la Société générale, de la BNP, du CCF, d'Indosuez, de la banque Hervet, de la Compagnie financière de Paribas, du Crédit national, de la Compagnie bancaire, du CEPME, du Crédit foncier de France, du CIC, des Banques populaires, du Crédit agricole et du Crédit mutuel. S'y ajoutent BNP-Paribas, Crédit agricole-Indosuez et Natexis-Banques populaires à partir de 1995.

Le poids de l'échantillon dans l'ensemble du secteur a été évalué par référence au montant total du bilan. Il excède 50% à partir de 1989, l'information nécessaire n'étant pas disponible pour les quatre premières années de la période d'étude.

Tableau 1 : Poids, dans le secteur, des quinze groupes bancaires de l'échantillon (1989 - 1994)

Le tableau sera complété dans une version ultérieure pour la période allant de 1995 à 2000.

<u>1994</u>	<u>1993</u>	<u>1992</u>	<u>1991</u>	<u>1990</u>	<u>1989</u>
62%	63%	81%	64%	61.6%	55%

#### 3.2 / Modalités des synergies inter-métiers

Des entretiens ont été réalisés au sein des banques généralistes et d'affaires de l'échantillon, notamment le Crédit lyonnais, la Société générale, le CCF, la BNP, la Compagnie financière de Paribas et Indosuez<sup>17</sup>. Ces banques ont été choisies en raison de leur positionnement relativement équilibré entre les métiers<sup>18</sup>. La diversification est donc définie non pas

seulement comme la présence sur plus d'un métier mais comme une présence relativement "uniforme" sur plusieurs métiers distincts. Seule cette définition de la diversification permet en effet de dégager des différences de positionnement.

Les entretiens ont permis de comprendre les modalités concrètes par lesquelles les synergies opérationnelles peuvent être recherchées entre le crédit, les activités de marché et la banque d'affaires. Il en ressort que l'intérêt stratégique des synergies opérationnelles s'exprime à travers la valeur ajoutée par la coordination des prestations "transversales" (qui font appel à plusieurs métiers ou à l'ensemble d'entre eux) et des métiers complémentaires dans la relation commerciale.

L'illustration la plus significative d'une prestation transversale aux métiers bancaires, car la plus complète, est probablement le montage d'une opération d'acquisition. Celle-ci suppose en effet que la banque prodigue des conseils de type stratégique (quant au bien-fondé de l'opération), définisse les modalités du financement et leur part respective (placements de titres sur le marché financier et/ou crédit classique), en examine l'impact fiscal, assure sa publicité en conformité avec la réglementation boursière ainsi que la livraison des titres (dans le cas où une émission aurait lieu)... Ces prestations sont du ressort de l'ensemble des métiers. Leur coordination permet que le client ait affaire à un interlocuteur unique alors que les intervenants au dossier sont généralement nombreux. Elle imprime donc à l'offre une cohérence à l'origine d'une qualité supérieure du service.

Dans un cas de figure moins complexe, des synergies sont obtenues si un client particulier souscrivant un crédit pour son compte personnel, s'avérant également chef d'entreprise, s'adresse aux activités de marché (au titre par exemple, de sa gestion de trésorerie) voire à la banque d'affaires (en cas de restructuration ou de prise de participation de l'entreprise qu'il dirige). De la même manière, le client bénéficiaire d'un crédit, étant tenu de domicilier ses revenus auprès de la banque qui le lui a accordé, est amené à faire appel aux services de la gestion des moyens de paiement offerts par cette dernière. La clientèle visée apparaît là aussi comme un lien essentiel entre les métiers avec, dans ce cas, des exigences de coordination moins fortes. Les complémentarités inter-métiers peuvent en effet être exploitées sans que ces derniers soient amenés à offrir une prestation conjointe. Des synergies peuvent donc découler des avantages de commodité que le client trouve auprès d'une banque lui proposant l'ensemble des services dont il a besoin.

Ces trois exemples illustrent ainsi des situations où les volumes d'affaires et les revenus respectifs des métiers (via la somme de leurs produits et commissions) sont liés. L'effet

d'entraînement qui les lie manifeste la présence de complémentarités inter - métiers. Ceci est censé fonder l'avantage comparatif d'un positionnement diversifié.

L'enjeu stratégique des liens inter - métiers a été perçu par l'ensemble des établissements interrogés, à l'exception du CCF<sup>19</sup>, dès 1989. Alors qu'auparavant, ceux-ci n'étaient qu'informels (dépendant de la seule volonté des opérationnels rattachés à chaque métier de coopérer), ils ont été renforcés à la fin de 1995 par l'instauration notamment de structures matricielles et la nomination de cadres intégrateurs chargés d'assurer la jonction entre les métiers. Ceci justifie d'ailleurs la périodisation de l'étude empirique, 1995 prise comme année – césure.

### 3.3 / Spécification des variables

Compte tenu des modalités prises par les synergies opérationnelles (tels que relevés par les entretiens), la supériorité du taux de rotation des actifs des banques diversifiées (tant sur l'ensemble du portefeuille que sur chaque métier) en est utilisée comme une manifestation. Le taux de rotation global des actifs correspond effectivement au volume de produit (variable proxy du volume d'affaires<sup>20</sup>) généré par franc d'actif total<sup>21</sup>. Il permet ainsi d'appréhender, de manière quantitative, l'avantage d'une présence sur des métiers complémentaires. En effet, si les métiers ne sont pas étanches, le taux de rotation global des actifs des établissements généralistes est censé excéder celui des banques spécialisées<sup>22</sup>.

La méthode de l'étude empirique consiste à établir une hiérarchie entre des classes des banques de l'échantillon sur la base du taux de rotation des actifs (tableau 3). Chaque classe est en effet représentative d'un positionnement stratégique particulier le long des métiers bancaires. Cette classification a été élaborée à partir du contenu des rapports d'activité<sup>23</sup> et des entretiens.

Elles ont été constituées à partir du contenu des rapports d'activité (3 dimensions prises en compte) ainsi que des entretiens. On a toutefois vérifié que cette classification reflétait bien les écarts de structure d'actif, celui-ci résultant du croisement des critères de « produit » et de « marché »<sup>24</sup>. Chaque encours d'actif peut donc être rapporté à l'un des trois principaux métiers bancaires : le crédit, les activités de marché et la banque d'affaires.

Dans un second temps, les catégories de banques ont été classées sur la base du volume total des produits généré par franc de capitaux propres. Ceci a pour but de tenir compte des contraintes en matière de réglementation prudentielle. Le volume d'activité est effectivement limité par le volume des capitaux propres dont dispose la banque.

La période d'étude s'étend de 1985 à 2000. Elle est de plus décomposée en deux sous-périodes : 1985 – 1994 et 1995 – 2000. L'année 1985 a été choisie car elle coïncide avec l'amorce de la déréglementation du secteur bancaire et du système financier en général. La loi bancaire de 1984 a en effet inauguré le statut de « banque universelle », décloisonnant le système bancaire en autorisant la diversification. 1994 a été prise comme date charnière, traduisant le passage aux structures matricielles et le renforcement des liens inter-métiers dans la structure organisationnelle des banques généralistes et d'affaires. Cette formalisation accrue dans la recherche des synergies inter-métiers peut avoir une influence sur la position concurrentielle des banques multi-métiers. Il fallait donc en tenir compte pour définir la périodisation de l'étude empirique. Par ailleurs, quand le montant des capitaux propres est considéré, la période d'étude débute en 1990. C'est en effet à partir de cette date que le ratio Cooke s'impose aux banques commerciales françaises. Le découpage de la période tient compte de la directive européenne de 1993 qui élargit l'imposition du ratio Cooke à l'ensemble des établissements financiers et d'investissement et non seulement aux banques commerciales.

Ce sont par ailleurs les données consolidées qui sont exploitées. Il est effectivement probable que la diversité s'accroît à mesure que l'on s'élève dans la structure de groupe. Ceci a donc des chances de favoriser la mise en relief d'éventuelles synergies inter - métiers.

Tableau 3 : typologie des banques basée sur le positionnement

Classes	Contenu	Positionnement
Généralistes	Crédit lyonnais, BNP, Société générale, Crédit agricole-Indosuez, BNP-Paribas, Natexis-banques populaires.	Présence sur tous les couples « produit-marché ».
Mutualistes	Crédit agricole, Banques populaires, Crédit mutuel, Union européenne de CIC.	Détenant le statut de « mutualiste ». Présentes essentiellement sur le métier du crédit. Place relativement faible des activités de marché à travers des produits d'épargne tels que SICAV. Clientèle : particuliers, PME et

		professionnels.
Banques d'affaires	Paribas, Indosuez, CCF	Forte présence sur les activités de marché et la banque d'affaires. Prestations caractérisées par un degré élevé de technicité. Servant une clientèle de grandes entreprises et de particuliers « haut de gamme ».
Institutions financières spécialisées	Crédit national, Crédit national – BFCE (depuis 1995), Crédit foncier de France, CEPME (jusqu'en 1995), Compagnie bancaire (jusqu'en 1995).	Fortement spécialisées sur le crédit. Chargées originellement du financement d'un secteur particulier de l'économie pour servir la politique économique {pratique des prêts bonifiés} (à l'exception de la Compagnie bancaire). Revendiquent une expertise forte (degré élevé de différenciation).

Les catégories de banques figurant ci-dessus ont été classées sur la base des variables suivantes.

Tableau 4

Variables dépendantes		
(1) Taux de rotation global des actifs (sur l'ensemble du portefeuille)	Volume global des produits et commissions / total de l'actif rémunéré	PT / TA
(2)	Volume des produits / montant des capitaux propres avec capitaux propres = capital social + réserves + provisions + fonds pour risques bancaires généraux	PT / CP

### 3.4 / Méthodologie

L'étude empirique a pour but de déterminer si la diversification (entre le crédit et l'ensemble des activités de marché et de la banque d'affaires<sup>25</sup>) s'accompagne d'une supériorité du volume des produits par franc d'actif et par franc des capitaux propres.

L'objectif de l'étude empirique est de cerner si les différences entre les quatre classes d'établissements constituées (cf. tableau 3) sont statistiquement significatives. Un test de Mann-Whitney-Wilcoxon sera réalisé à cette fin en comparant les classes de banques prises deux à deux. Les variables dépendantes sont considérées comme des variables ordinales.

La mise en œuvre d'une régression non paramétrique est suffisante compte tenu de l'objectif même de l'étude empirique : classer différents types de positionnement. De plus, ce type de test ne contraint pas les variables à observer une distribution particulière comme cela est le cas des tests paramétriques.

L'objectif du traitement est ainsi de tester l'hypothèse nulle d'égalité de la somme des rangs entre les classes considérées. Le rejet d'une telle hypothèse reviendrait à reconnaître que les catégories examinées se différencient de façon statistiquement significative du point de vue des variables dépendantes prises en compte. De plus, un test unilatéral étant effectué, on pourra en déduire un classement des catégories de banques, selon la somme des rangs établie pour chaque couple de classes considéré.

### 3.5 / Résultats de l'étude empirique

Les résultats obtenus par l'étude empirique figurent ci-après.

Tableau 5 : Résultats du test de Mann-Whitney-Wilcoxon concernant le taux de rotation global des actifs (1985 – 1994)

<u>Classes</u> <sup>26</sup>	<u>Valeur de la statistique z</u>	<u>Probabilité (selon une loi normale N (0, 1))</u>	<u>Décision</u>	<u>Hierarchie basée sur le taux de rotation global des actifs (d'après le signe de z)</u>
(1) : IFS (2) : banques d'affaires (3) : banques mutualistes (4) : banques généralistes			Avec un seuil de risque $\alpha = 5\%$	
(1) / (2)	1.49	$0.0681 > \alpha$	Acceptation de H0	(1) $\approx$ (2)

<b>(1) / (3)</b>	<b>- 6.79</b>	<b>P &lt; 0.001</b>	<b>Rejet de H0</b>	<b>(3) &lt; (1)</b>
<b>(2) / (3)</b>	<b>3.81</b>	<b>P &lt; 0.001</b>	<b>Rejet de H0</b>	<b>(2) &lt; (3)</b>
<b>(1) / (3)</b>	<b>-3,53</b>	<b>P &lt; 0,00023</b>	<b>Rejet de H0</b>	<b>(1) &gt; (3)</b>
<b>(3) / (4)</b>	<b>- 1,55</b>	<b>0,06</b>	Acceptation de H0	<b>(3) ≈ (4)</b>
<b>(2) / (3)</b>	<b>2,03</b>	<b>0,0212</b>	<b>Rejet de H0</b>	<b>(2) &gt; (3)</b>

Tableau 5 Bis : Résultats du test de Mann-Whitney-Wilcoxon concernant le taux de rotation global des actifs (1995 – 2000)

Classes	<u>Valeur de la statistique z</u>	<u>Probabilité (selon une loi normale N (0, 1))</u>	<u>Décision</u>	<u>Hierarchie basée sur le taux de rotation global des actifs (d'après le signe de z)</u>
(1) : banques généralistes (2) : IFS (3) : banques mutualistes (4) : banques d'affaires			Avec un seuil de risque $\alpha = 5\%$	
<b>(1) / (2)</b>	<b>2,31</b>	<b>0,0104</b>	<b>Rejet de H0</b>	<b>(1) &lt; (2)</b>
<b>(1) / (4)</b>	<b>1,94</b>	<b>0,0262</b>	<b>Rejet de H0</b>	<b>(1) &lt; (4)</b>
(2) / (4)	0,29	0,3859	Acceptation de H0	(2) $\approx$ (4)
(3) / (1)	1,46	0,0721	Acceptation de H0	(3) $\approx$ (1)
(3) / (2)	- 0,82	0,2061	Acceptation de H0	(3) $\approx$ (2)
(3) / (4)	- 0,79	0,2148	Acceptation de H0	(3) $\approx$ (4)

Tableau 6 : Résultats du test de Mann-Whitney-Wilcoxon concernant le volume des produits par franc de capitaux propres (1990 – 1994)

Classes	<u>Valeur de la statistique z</u>	<u>Probabilité (selon une loi normale N (0, 1))</u>	<u>Décision</u>	<u>Hierarchie basée sur le taux de rotation global des actifs (d'après le signe de z)</u>
(1) : banques généralistes (2) : IFS (3) : banques mutualistes (4) : banques d'affaires			Avec un seuil de risque $\alpha = 5\%$	
(1) / (2)	- 1,06	0,0548	Acceptation de H0	(1) $\approx$ (2)
(1) / (4)	- 1,24	0,1075	Acceptation de H0	(1) $\approx$ (4)
(1) / (3)	1,61	0,0537	Acceptation de H0	(1) $\approx$ (3)
(2) / (4)	- 1,41	0,0793	Acceptation de H0	(2) $\approx$ (4)
<b>(2) / (3)</b>	<b>- 3,45</b>	<b>P &lt; 0,001</b>	<b>Rejet de H0</b>	<b>(3) &lt; (2)</b>
(4) / (3)	1,41	0,0793	Acceptation de H0	(3) $\approx$ (4)

Tableau 6 : Résultats du test de Mann-Whitney-Wilcoxon concernant le volume des produits par franc de capitaux propres (1995 – 2000)

Classes	<u>Valeur de la statistique z</u>	<u>Probabilité (selon une loi normale N (0, 1))</u>	<u>Décision</u>	<u>Hierarchie basée sur le taux de rotation global des actifs (d'après le signe de z)</u>
(1) : banques généralistes (2) : IFS (3) : banques mutualistes (4) : banques d'affaires			Avec un seuil de risque $\alpha = 5\%$	
(1) / (2)	- 0,84	0,20	Acceptation de H0	(1) $\approx$ (2)

(1) / (4)	- 0,7	0,242	Acceptation de H0	(1) ≈ (4)
<b>(1) / (3)</b>	<b>- 3,07</b>	<b>0,0011</b>	<b>Rejet de H0</b>	<b>(1) &gt; (3)</b>
(2) / (4)	0,26	0,3974	Acceptation de H0	(2) ≈ (4)
<b>(2) / (3)</b>	<b>- 1,8</b>	<b>0,0359</b>	<b>Rejet de H0</b>	<b>(2) &gt; (3)</b>
<b>(4) / (3)</b>	<b>2,26</b>	<b>0,012</b>	<b>Rejet de H0</b>	<b>(4) &gt; (3)</b>

Quand le volume des produits par franc d'actif est considéré, seule la spécialisation est créatrice de valeur. Ainsi, les institutions financières spécialisées et les banques d'affaires se caractérisent par un taux de rotation supérieur à celui des banques généralistes et mutualistes entre 1985 et 1994. Il en est de même de 1995 à 2000 sauf pour les banques mutualistes qui ne se démarquent ni par la supériorité ni par l'infériorité de leur taux de rotation.

Quand le volume des recettes est rapporté au montant des capitaux propres, les banques généralistes n'apparaissent plus désavantagées comme cela avait été relevé lorsque le volume des recettes était rapporté au total de l'actif. On peut donc expliquer leur désavantage par la faiblesse relative du montant de leurs fonds propres.

En revanche, le point saillant est la position désavantageuse des banques mutualistes :

- vis-à-vis des institutions financières spécialisées (sur le métier du crédit) de 1990 à 1994 ;
- face à l'ensemble des autres classes de banques de 1995 à 2000.

Ces résultats posent donc la question de l'efficacité de l'allocation des fonds propres réalisée par les banques mutualistes. Ceci amène à s'interroger sur l'impact du statut de « sociétaire », qui caractérise le statut mutualiste, sur l'incitation à créer de la valeur. Ceci permet en effet aux banques de ce réseau d'échapper à la pression exercée par les actionnaires.

De plus, même si la prise en compte du volume des capitaux propres nuance l'avantage de la spécialisation sur un métier, les liens inter-métiers ne suffisent pas à garantir aux banques généralistes l'obtention des effets économiques qui en sont attendus, malgré l'adoption de structures matricielles à partir de 1995.

### 3.5 / Difficultés méthodologiques

Le problème d'une corrélation sérielle se pose également du fait de l'utilisation de données de panel qui augmente le risque d'une dépendance inter-annuelle des observations, pour chaque individu.

En outre, pour la période allant de 1985 à 2000, il faut souligner l'incapacité de distinguer ce qui, dans l'avantage des établissements les plus spécialisés, est dû à l'obtention de synergies intra - métiers<sup>27</sup> ou à un effet de la différenciation. La variation des produits mêle effectivement un effet - prix à un effet - volume. Or, les volumes d'affaires annuels ne sont pas disponibles. De plus, nous ne disposons pas de la part des commissions dans le montant total des produits qui permettrait, dans une certaine mesure, d'appréhender la différenciation des compétences. Sur l'ensemble de l'échantillon, un effet-prix peut ainsi contribuer à masquer d'éventuelles synergies inter-métiers. Toutefois, même dans un tel cas de figure, les résultats permettent au moins de déduire la faiblesse de l'enjeu des liens inter-métiers en termes des recettes, à partir desquelles les banques construisent leur produit net bancaire<sup>28</sup>, dont découle à son tour leur position concurrentielle.

En dernier lieu, le regroupement des activités de marché et de la banque d'affaires atténue la portée de l'étude en masquant des synergies, très probables entre ces deux métiers.

### **Conclusion**

Ainsi, même accompagnée d'une volonté d'exploiter des synergies, la diversification ne semble pas conférer d'avantage en termes de produits, à taille donnée de l'actif ou des capitaux propres. Comment expliquer que les avantages économiques des complémentarités inter-métiers n'aient pas été obtenus malgré l'instauration des structures matricielles en 1995 ? Celles-ci présentent effectivement l'intérêt d'assurer une recherche systématique des complémentarités et d'en imposer la mise en œuvre en cas de résistances internes. Même si des politiques volontaristes avaient été préalablement mises en place, elles n'étaient pas relayées par des systèmes d'incitation (notamment une politique de rémunération) allant dans le même sens.

Ainsi, deux facteurs pourraient expliquer les résultats obtenus :

- le caractère partiellement opérationnel des structures matricielles en 1995 et ainsi, l'insuffisance de l'étendue de la période d'étude ;
- un effet-prix qui masquerait un éventuel avantage de volume des banques généralistes face à leurs concurrentes ainsi que la présence de synergies inter-métiers.

A la lumière des résultats obtenus, il serait intéressant de collecter une information sur les volumes d'affaires annuels réels. Ceci permettrait de déterminer si les structures matricielles ont un impact sur la position concurrentielle des banques diversifiées qui font de l'obtention des synergies opérationnelles un objectif de leur stratégie de diversification. En corollaire, ceci amènerait à cerner, de manière plus fine, l'enjeu économique des synergies opérationnelles dans le mouvement de restructuration actuel.

Néanmoins un tel résultat n'est pas propre au cas français. En effet, au delà des écarts en matière institutionnelle, des résultats similaires ont été obtenus aux Etats-unis. En particulier, l'étude empirique de Klein et Saldenberg (2000)<sup>29</sup> concerne la relation entre la structure organisationnelle des banques commerciales américaines et leur performance. Les auteurs testent l'hypothèse selon laquelle les holding bancaires afficheraient des performances économiques inférieures à celles d'établissements bancaires isolés grâce aux bénéfices retirés de l'accès à un marché interne des capitaux. Les banques membres du holding pourraient ainsi obtenir des ressources à moindre coût et/ou soutenir une activité de crédit avec un niveau de fonds propres moins élevé.

Il pourrait par ailleurs être opportun d'examiner la question des synergies opérationnelles sous l'angle des contraintes en fonds propres imposées à la fois par le Comité de Basle et par la logique de création de valeur pour les actionnaires, elle-même fonction des règles de gouvernement d'entreprise. En effet, les stratégies de diversification récemment observées pourraient alors avoir été dictées principalement par la nécessité à la fois de respecter la réglementation et les exigences des actionnaires. Depuis 1993, l'ensemble des banques commerciales et des sociétés d'investissement doivent respecter la contrainte imposée par le Comité de Basle en matières de fonds propres. Dans le même temps, la pression exercée par les actionnaires s'est accentuée en particulier en France où les règles de gouvernement d'entreprise se sont modifiées. Une telle évolution s'est faite sous l'impulsion d'une ouverture croissante du capital bancaire aux investisseurs (notamment avec la cotation de banques détenant le statut d'établissements publics et/ou mutualistes). Dans ces conditions, la stratégie des banques pourrait n'être en réalité que le produit d'un arbitrage réglementaire.

## **Bibliographie**

**ANSOFF H.I.** (1984), *Stratégie du développement de l'entreprise*, Paris, Ed Hommes et techniques : traduction française de Ansoff (1965), *Corporate strategy*, Mac Graw Hill.

**BENSTON G.J., HANWECK G.A., HUMPHREY D.B.** (1982), Scale economies in banking : a restructuring and reassessment, *Journal of money, credit and banking*, p 435 – 456.

**BERGER A.N., HUNTER W.C., TIMME S.G.** (1993), The efficiency of financial institutions : a review and preview of research past, present and future, *Journal of banking and finance*, p 221 - 249.

**BERGER A.N., HANCOCK D., HUMPHREY D.B.** (1993), Bank efficiency derived from the profit function, *Journal of banking and finance*, p 317 - 347.

**BETTIS R.A.** (1981), Performance differences in related and unrelated firms, *Strategic management journal*, p 379 - 393.

**BOOT A. W., T. T. MILBOURN and A. V. THAKOR** (1998), « Expansion of Banking Scale and Scope : don't Banks Know the Value of Focus ? », London Business School Working Paper, LBS-IFA 275.

**BRUSH T.H.** (1996), Predicted change in operational synergy and post-acquisition performance of acquired businesses, *Strategic management journal*, p 1 – 24.

**CHATTERJEE S.** (1986), Types of synergy and economic value : the impact of acquisitions on merging and rival firms, *Strategic management journal*, p 119 - 139.

**CHATTERJEE S., WERNERFELT B.** (1988), Related and unrelated diversifications : a resource based approach, *Academy of management proceedings*, p 7 – 11.

**CLARK J.A.** (1988), Economies of scale and scope at depositary financial institutions : a review of the literature, *Federal reserve bank of Kansas city - Economic review*, Septembre - Octobre, p 16 - 33.

**DARMON J.** (1998), *Stratégies bancaires et gestion de bilan*, Edition Economica.

**DAVIS R., THOMAS L.G.** (1990), How do we measure synergy? Diversity and performance in the US pharmaceutical industry, *Academy of management proceedings*, p 17-21.

**DAVIS P.S., ROBINSON R.B., PEARCE J.A., PARK S.H.** (1992), Business unit relatedness and performance: a look at the pulp and paper industry, *Strategic management journal*, p 349 - 361.

**DUBOFSKY P., VARADARAJAN P.R.** (1987), Diversification and measures of performance : additional empirical evidence, *Academy of management journal*, p 597 - 608.

**DUNDAS K.N.M., RICHARDSON P.R.** (1982), Implementing the unrelated product strategy, *Strategic management journal*, p 287 - 301.

**GELAIN J-M.** (1992), *La comptabilité bancaire*, Edition La revue Banque.

**GILLIGAN T.W., SMIRLOCK M.L.** (1984), An empirical study of joint production and scale economies in commercial banking, *Journal of banking and finance*, p 67 - 77.

**GOLDEN B.R.** (1992), SBU strategy and performance : the moderating effects of the corporate-SBU relationship, *Strategic management journal*, p 145 - 158.

**GOMEZ-MEIJIA L.R.** (1992), Structure and process of diversification, compensation strategy and firm performance, *Strategic management journal*, p 381 - 397.

**GUPTA A.K., GOVINDARAJAN V.** (1986), Resource sharing among SBUs: strategic antecedents and administrative implications, *Academy of management journal*, p 695 - 714.

**KLEIN P. G., SAIDENBERG M.R.**, « Organizational Structure and the Diversification Discount : evidence from Commercial Banking », unpublished, June 2000.

**LECRAW D.J.** (1984) Diversification strategy and performance, *The journal of industrial economics*, p 179 - 197.

**LUBATKIN M.** (1983), Mergers and the performance of the acquiring firm, *Academy of management review*, p 218 – 225.

**MATSUSAKA, J. G** (1997), « Corporate Diversification, Value Maximisation and Organizational Capabilities », Mimeo, Marshall School of Business, University of Southern California.

**MONTGOMERY C.A.** (1979), Diversification market structure and firm performance: an extension of Rumelt's model, Purdue University.

**MONTGOMERY C.A.** (1982), The measurement of firm diversification : some new empirical evidence, *Academy of management journal*, p 299 - 307.

**MULDUR U., TESTON P.** (1989), Bilan critique sur la littérature économique en matière d'indicateurs de coût et rendements d'échelle dans la banque, Document de travail n°1989-07, Service des études économiques et financières de la Caisse des dépôts et consignations.

**MULLINEAUX D.J.** (1978), Economies of scale and organizational efficiency in banking : a profit function approach, *Journal of finance*, p 259 - 280.

**MURRAY J.D., R.W.WHITE** (1983), Economies of scale and economies of scope in multiproduct institutions: a study of British Columbia credit unions, *Journal of finance*, p 887 - 902.

**PANZAR J.C., WILLIG R.D.** (1981), Economies of scope, *American economic review*, p 268 - 272.

**PITTS R.A.** (1977), Strategies and structures for diversification, Academy of management journal, p 197 – 208.

**PITTS R.A., HOPKINS D.H.** (1982), Firm diversity : conceptualization and measurement, Academy of management review, p 620 - 629.

**RUMELT R.P.** (1974), Strategy, structure and economic performance, Harvard University Press, Cambridge, MA.

**RUMELT P.R.** (1982), Diversification strategy and profitability, Strategic management journal, p 359 – 369.

**VARADARAJAN P.R., RAMANUJAM V.** (1989), Research on corporate diversification strategy : a synthesis, Strategic management journal, p 523 - 551.

**VARADARAJAN P.R., RAMANUJAM V.** (1989), Diversification and performance: a reexamination using a two dimensional conceptualization of diversity in firms, Academy of management journal.

---

<sup>1</sup> Darmon J. (1998), Stratégies bancaires et gestion de bilan, Edition Economica.

<sup>2</sup> Un métier se définit par l'ensemble des compétences nécessaires à sa mise en œuvre et qui de plus, lui sont spécifiques. La typologie des métiers sur laquelle on se base ici se compose de trois modalités : le crédit, les activités de marché et la banque d'affaires.

<sup>3</sup> Deux métiers sont dits " complémentaires " si le besoin de l'un appelle celui de l'autre. En corollaire, l'augmentation de l'offre de l'un entraîne celle de l'autre. Quand deux produits présentent des complémentarités de coût, l'accroissement du niveau de production de l'un se traduit par la diminution du coût associé à l'autre.

<sup>4</sup> Ansoff H.I. (1984), Stratégie du développement de l'entreprise, Paris, Ed Hommes et techniques : traduction française de Ansoff H.I. (1965), Corporate strategy, Mac Graw Hill.

<sup>5</sup> Cf les travaux de Matsusaka, J. G (1997), « Corporate Diversification, Value Maximisation and Organizational Capabilities », Mimeo, Marshall School of Business, University of Southern California.

<sup>6</sup> Cf Boot A. W., Milbourn T. T. and Thakor A. V. (1998), « Expansion of Banking Scale and Scope : don't Banks Know the Value of Focus ? », London Business School Working Paper, LBS-IFA 275.

<sup>7</sup> Celle qui a pour but d'exploiter les liens inter-activités en termes de produit, de marché et de technologie et ainsi, d'obtenir des synergies opérationnelles.

<sup>8</sup> Rumelt R.P. (1974), Strategy, structure and economic performance, Harvard university Press.

<sup>9</sup> Il s'agit notamment des études de Bettis R.A (1981), Palepu K. (1985) et Varadarajan P.R., Ramanujam V. (1989). S'échelonnant du début des années 70 à la fin des années 80, elles se déclinent toutes sur une démarche similaire.

<sup>10</sup> Rumelt R.P (1974), op. cité.

<sup>11</sup> Montgomery C.A. (1982), The measurement of firm diversification: some new empirical evidence, Academy of management journal.

<sup>12</sup> Il s'agit essentiellement des travaux de Benston G.J et al. (1983), de Murray J.D. et White R.W. (1983), de T.W. Gilligan et Smirlock M.L. (1984) et de Clark J.A. (1988).

<sup>13</sup> Etant donné que la démonstration de la sous-additivité de la fonction de coût (propriété de Panzar, Willig (1981), op.cité) passe par la détention de l'information très contraignante du coût par activité, la plupart de ces études cherchent plutôt à dégager des complémentarités de coût inter-activité. Ces dernières existent si l'augmentation de la production de l'un se traduit par la baisse du coût de production de l'autre. La démarche est donc d'estimer les paramètres de la fonction dite " Translog ", celle résultant de la transformation par le log de la fonction de coût (supposée de type Cobb-Douglas).

Dans le cas de deux activités en posant l'hypothèse de la constance du prix des facteurs, elle se définit par :

---

$\ln(CT) = b_0 + b_1 \ln(Y_1) + b_2 \ln(Y_2) + b_{11} [\ln(Y_1)]^2 + b_{22} [\ln(Y_2)]^2 + b_{12} \ln(Y_1) \cdot \ln(Y_2)$ <sup>13</sup>, avec  $y_1$  et  $y_2$  : le niveau d'output des biens 1 et 2 ;  $C$  : le niveau de coût total. La seule information requise correspond donc aux niveaux d'output, moins difficile à obtenir et moins arbitraire que celle du coût par produit.

<sup>14</sup> Mullineaux D.J. (1978), Economies of scale and organizational efficiency in banking: a profit function approach, *Journal of finance*.

Berger A.N., Hancock D., Humphrey D.B. (1993), Bank efficiency derived from the profit function, *Journal of banking and finance*.

<sup>15</sup> Berger A.N., Hunter W.C., Timme S.G. (1993), The efficiency of financial institutions: a review and preview of research past, present and future, *Journal of banking and finance*.

<sup>16</sup> Les trois premières années de cette période sont cependant fortement sous-représentées, en raison de rapports annuels manquants.

<sup>17</sup> Les données collectées portent sur la période allant de 1987 à 1995.

<sup>18</sup> Tel qu'il est apparu à partir de l'examen des rapports annuels.

<sup>19</sup> Sur la période d'étude, le CCF privilégie la décentralisation du processus de décision et la réactivité (susceptible d'en découler) sur l'exploitation des synergies inter-métiers.

<sup>20</sup> Les volumes d'affaires annuels ne sont en effet pas disponibles.

<sup>21</sup> Le rapport à l'actif total vise à éliminer l'effet de la taille sur le volume des produits. A ce titre, le total de bilan a été corrélé avec l'effectif employé, plus représentatif de la taille de l'établissement. Il en est ressorti une relation linéaire fortement significative, pour les 77 observations disponibles de l'effectif employé.

<sup>22</sup> Nous avons vérifié que les acquisitions initiées durant la période d'étude étaient d'ampleur insuffisante pour influencer le volume des produits des banques acquéreuses faisant partie de l'échantillon.

<sup>23</sup> Ont ainsi été considérées à la fois l'ensemble des dimensions suivantes: l'information sur le positionnement stratégique de chaque individu (type de produit, clientèle visée) ; la place « physique » accordée à chaque métier dans le rapport et la place relative des métiers ; le degré de précision et de technicité dans la description des métiers, considéré croissant avec la spécialisation et la sophistication des prestations ; le degré de segmentation (en activités élémentaires) opéré pour chaque métier, considéré croissant avec le degré de spécialisation.

<sup>24</sup> Les résultats (retirés de tests non paramétriques) concernant le rapprochement entre la classification des banques déduite des rapports annuels et celle basée sur la structure d'actif montrent que les classes sont nettement individualisées en termes de leur structure d'actif et que les deux classifications (basées sur la structure d'actif et les rapports annuels) sont cohérentes.

figurent en annexe. Ils ont été obtenus par le biais de tests non paramétriques.

<sup>25</sup> Ces deux métiers ont en effet été regroupés pour des raisons de disponibilité de l'information.

<sup>26</sup> Le contenu des classes est présenté à travers le tableau 4.

<sup>27</sup> Les synergies opérationnelles intra-métiers peuvent expliquer la variation plus que proportionnelle du taux de rotation des actifs à la suite d'une hausse du degré de spécialisation pour les niveaux les plus élevés de ce dernier.

<sup>28</sup> Produit net bancaire = [produits d'intérêt + commissions] - charges générées sur ressources financières.

<sup>29</sup> Cf P. G. Klein and M.R. Saidenberg, « Organizational Structure and the Diversification Discount : evidence from Commercial Banking », unpublished, June 2000.