

Les Echos

TRIBUNE

Opinion | Société Générale - Crédit du Nord : les défis d'un mariage

Société Générale a entériné le projet de rapprochement entre son réseau bancaire et celui de sa filiale Crédit du Nord. Derrière l'aspect simple d'unifier les deux réseaux de la banque se cachent bien des complexités qui ne réduisent en rien la pertinence de ce rapprochement, estime Jérôme Lecussan, partner chez Capco France.

Par [Jérôme Lecussan](#) (partner chez Capco France)

Publié le 22 janv. 2021

Le paysage bancaire ne cesse d'évoluer depuis le début des années 2000. En vingt ans, plus de 40 projets de fusion ont eu lieu au sein du secteur bancaire européen, dont l'un cette année en Italie (Ubi Banca - Intesa Sanpaolo), l'autre en Espagne (Bankia - CaixaBank). Le troisième projet de l'année a lieu en France, où une opération d'ampleur se prépare au sein de Société Générale.

Certes, sur le papier, nous pourrions croire que rien ne change : Crédit du Nord, qui devrait converger avec le réseau bancaire de la banque rouge et noire vers une nouvelle entité, est déjà une filiale du groupe depuis 1997, date du rachat à Paribas. Vu de l'extérieur, il ne s'agit donc pas d'une révolution. C'en est pourtant une.

Dégager des synergies

L'actuel projet survient évidemment dans le contexte très particulier de l'épidémie de Covid-19 et de la crise qui en découle. La dégradation de la situation financière des emprunteurs pèse sur les perspectives des grandes banques de réseau, déjà mises à rude épreuve ces dernières années par la baisse des taux et le renforcement du cadre réglementaire. D'où l'intérêt de procéder à des économies d'échelle en rapprochant les activités qui peuvent l'être. Le but : dégager des synergies pour soutenir à long terme la rentabilité des activités de banque de détail en France, qui mobilisent à elles seules 25 % des effectifs du groupe Société Générale. A l'horizon 2025, les synergies devraient permettre une baisse de 450 millions d'euros de la base de coûts.

Les rapports et analyses des projets de fusion s'accordent sur un constat : plus de 70 % d'entre eux n'atteignent pas les objectifs annoncés. La convergence entre les deux entités pour aboutir à un réseau unique devra échapper à cette statistique, ce qui demandera d'importants efforts. Bien que les deux entités appartiennent à la même entreprise, chacune a son identité propre.

Crédit du Nord se distingue par sa forte proportion de clients professionnels (entreprises et patrons de PME), nécessitant un accompagnement « sur mesure », tandis que la clientèle du réseau Société Générale se compose à 95 % de particuliers. Par ailleurs, le réseau Société Générale est centralisé, tandis que Crédit du Nord est décentralisé autour de 9 banques régionales et un prestataire de services d'investissement. Crédit du Nord cultive ainsi son ancrage régional depuis toujours. Maintenir la qualité de service pour toutes les typologies de clients sera un défi.

Rapprochement complet

La question de la marque est restée ouverte à ce stade, mais il est vrai que l'utilisation d'une marque commune, qui plus est nouvelle, serait un changement ambitieux qui permettrait au groupe de se démarquer et de se repositionner sur le marché français.

Un autre défi est de parvenir à unifier réellement les deux réseaux, aussi bien sur les plans juridiques, organisationnels, bancaires (pour l'offre de produits et services) et informatiques. Enfin, le troisième et dernier défi réside dans la capacité à garantir la continuité des activités. Pendant tout le processus de fusion, il faudra préserver l'opérationnel en parallèle des transformations et assurer le bon fonctionnement des fonctions support et back-office.

Pour toutes ces raisons, le rapprochement ne pourra pas se faire en un jour. 10 millions de clients et plus de 35.000 collaborateurs devront progressivement migrer vers une nouvelle banque de détail en adoptant de nouveaux repères. Le rapprochement complet ne devrait probablement pas se terminer avant 2025.

Si l'ensemble de ces facteurs sont intégrés dès à présent dans les réflexions, alors ce projet pourra rejoindre les nombreux rapprochements réussis, créateurs de valeur, que l'histoire a connus. C'est bien là tout l'objet des travaux actuels, qui visent à identifier comment procéder pour que les deux réseaux n'en forment plus qu'un. L'enjeu est de taille : cette décision ambitieuse de Société Générale permettra de renforcer son statut de fleuron parmi les banques universelles européennes.

Jérôme Lecussan est partner chez Capco France.