

# Liens inter-métiers et synergies opérationnelles : application à un échantillon de quinze groupes bancaires français\*

---

Samia BELAOUNIA

Audencia Nantes École de management

*Correspondance :*

Audencia Nantes École de management  
8, route de la Jonelière, BP 31222  
44312 Nantes Cedex 3  
Tél. : 02.40.37.34.34 ; Fax : 02.40.37.34.07  
Email : sbelaounia@escna.fr

*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 – bilan bancaire.

*Abstract :* This article aims to determine if a diversified positioning generates a competitive advantage (in terms of the turnover of the assets) within the French banking sector because of the operational synergies linking potentially the banking activities. Interviews have been led in order to define the place of these operational synergies through the diversification strategies. The empirical results show that only specialization creates value.

*Key words :* operational synergies – related diversification – banking balance sheet.

---

\* L'auteur est docteur en sciences de gestion de l'Université Paris IX Dauphine et enseignant-chercheur à Audencia Nantes École de management.

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. À 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 où 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 une supériorité du volume d'affaires des banques diversifiées face à cel-

---

<sup>1</sup> J. Darmon [1998].

<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. Une typologie des métiers bancaires est présentée en annexe 1.

<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.

les 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 été réalisée sur la base d'un échantillon de quinze groupes bancaires français pour la période allant de 1985 à 1994. Des entretiens ont été menés afin de s'assurer que ces complémentarités ont réellement été recherchées par les individus de l'échantillon concernés par les synergies inter-métiers. Ils visent 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 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.

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 de taux de rotation de leurs actifs. Nous en déduisons 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 la somme de 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.

---

<sup>4</sup> H.I. Ansoff [1984].

Formellement, des synergies positives existent si

$$((V-E)/I)_s > ((V-E)/I)_t \quad (1)$$

avec V le chiffre de ventes annuel, E le montant des frais d'exploitation, I le montant de l'investissement initial nécessaire pour générer V et E, s l'indice affecté à une société holding diversifiée et t celui associé à un ensemble d'entreprises monoproduit<sup>5</sup>.

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.

De manière formelle, pour un portefeuille de n biens, des économies de gamme existent (respectivement des déséconomies de gamme) si :

$$C(q1, \frac{1}{4}, qn) < C(q1, \frac{1}{4}, 0) + C(0, \frac{1}{4}, qi, \frac{1}{4}) + C(0, \frac{1}{4}, 0, qn) \quad (2)$$

avec  $q_i$  la quantité d'*output* du bien i,  $C(q_1, \dots, q_n)$  le coût total de l'entreprise multiproductrice,  $C(0, \dots, q_i, \dots, 0)$  le coût associé à une entité spécialisée dans la production du bien i. 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 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 destina-

<sup>5</sup> Notons que  $(V-E)/I$  représente le rapport entre un indicateur de résultat et le montant de capital investi, soit le taux de rentabilité économique.

<sup>6</sup> Il s'agit de la propriété de sous-additivité énoncée par J.C. Panzar, R.D. Willig [1981].

taire, l'intérêt du transfert ne se réduira pas aux économies de gamme obtenues.

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

## 2. Revue de la littérature empirique

À 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 R.P. Rumelt [1974] et exploitée par les travaux inscrits dans sa lignée<sup>8</sup>, consiste à mettre en relation la stratégie de diversification avec des indicateurs de rentabilité (économique et financière). Les synergies opérationnelles apparaissent 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. Deux démarches sont utilisées pour la mesurer :

– l'une, inaugurée par R.P. Rumelt<sup>9</sup>, est basée sur l'exploitation d'une information spécifique à chaque entreprise de l'échantillon. Celle-ci est recueillie 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, dénommée « SIC » conformément à l'appellation « *Standard Industrial Classification* ».

---

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

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...* » [C.A. Montgomery 1982]. 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 fines. Si deux activités ont un code similaire à quatre chiffres, elles sont plus proches que si elles n'avaient en commun que les trois premiers. Par conséquent, l'exploitation de cette classification conduit 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 requiert qu'une information sur la ventilation du chiffre d'affaires entre les activités du portefeuille.

L'ensemble de ces mesures présente 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. Une stratégie de diversification visant l'exploitation de synergies opérationnelles n'est donc pas « optimale » dans tous les cas malgré la présence de ces dernières à l'état potentiel. C'est cette idée que mettent en avant les tenants de l'approche dite « contingente », notamment N.A. Berg [1967, 1973] et R.A. Pitts [1977, 1980]. La relation de la diversification à la rentabilité est appréhendée à travers une perspective désignée comme telle, car la supériorité économique de la diversification liée est soumise à certaines conditions relatives à sa mise en œuvre concrète. La prise en compte des coûts de la diversification liée vient ainsi nuancer sa supériorité inconditionnelle telle qu'elle est affirmée par R.P. Rumelt<sup>10</sup>. Les travaux de la décennie 90 visent d'ailleurs à déterminer si, dans un contexte sectoriel

---

<sup>9</sup> R.P. Rumelt, op. cité.

<sup>10</sup> R.P. Rumelt, op. cité.

donné, des synergies sont réellement obtenues<sup>11</sup> ou à tester l'influence de certains paramètres (tels que la politique de rémunération<sup>12</sup> ou la spécificité des actifs<sup>13</sup>) sur la relation entre la stratégie de diversification et la rentabilité économique. Il est également possible de reconnaître dans cette tendance une évolution dans le mode de saisie de la stratégie de diversification, celle-ci visant davantage à cerner la réalité des liaisons transversales à travers la recherche de liens interdivisionnels<sup>14</sup> effectifs.

Les coûts associés à la recherche des synergies opérationnelles sont les suivants :

- le *coût administratif de la coordination* : quand un partage d'actifs est instauré entre deux activités, les prestations ayant un département fonctionnel ou opérationnel commun doivent être coordonnées. Par exemple, lorsque deux unités partagent un département « marketing », elles doivent s'assurer de la convergence des objectifs de leurs stratégies respectives. Ceci constitue le rôle de la coordination ;
- les *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 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. Ceci génère ce que l'on désigne comme un « coût de compromis » ;
- les *coûts de rigidité* : ils découlent des coûts administratifs de la coordination. Ils se manifestent par la perte de réactivité qu'elle induit ;
- les *coûts de perte de contrôle* : le partage d'actifs entrave l'évaluation de la performance individuelle des unités. Celle-ci se base sur l'hypothèse d'étanchéité de ces dernières, en opposition avec la recherche de synergies. Si l'on décide d'effectuer la commercialisation d'un produit sous l'enseigne d'un autre, il devient difficile de déterminer

---

<sup>11</sup> R. Davis, L.G. Thomas [1990], T.H. Brush [1996].

<sup>12</sup> L.R. Gomez-Meija [1992].

<sup>13</sup> C.C. Markides, P.J. Williamson [1994].

<sup>14</sup> G.R. Jones, C.W.L. Hill [1988] ; A.K. Gupta, V. Govindarajan [1986].

dans quelle mesure les ventes réalisées auront pu en bénéficier. Quand des synergies sont visées, les performances respectives des unités apparaissent ainsi interdépendantes. Un contrôle des divisions basé sur la performance financière présente l'intérêt d'économiser sur les coûts de contrôle en évitant de superviser l'action des divisions. Dans le cas d'une stratégie de diversification liée, un tel contrôle ne peut toutefois être que biaisé.

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>15</sup>. Ils procèdent par estimation des paramètres de la fonction de coût, dans le but de mettre en relief d'éventuels coûts partagés<sup>16</sup>. Leur portée se trouve réduite par le fait que l'objectif de minimisation des coûts n'est pas validé. La signification d'une comparaison des coûts entre plusieurs entreprises apparaît en effet limitée en l'absence d'informations sur leur stratégie sous-jacente. 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 permet de considérer le volume d'*output* comme 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 (in-

---

<sup>15</sup> Il s'agit essentiellement des travaux de G.J. Benston et *al.* [1983], de J.D. Murray, R.W. White [1983], de T.W. Gilligan, M.L. Smirlock [1984] et de J.A. Clark [1988].

<sup>16</sup> Étant donné que la démonstration de la sous-additivité de la fonction de coût 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 :

$\ln(CT) = b_0 + b_1 \ln(Y_1) + b_2 \ln(Y_2) + b_{11} [\ln(Y_1)]^2 + b_{22} [\ln(Y_2)]^2 + b_{12} \ln(Y_1) \ln(Y_2)$ , 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.



tégrant ainsi le niveau d'*output*) et non plus seulement de coûts opératoires<sup>17</sup>. La revue de la littérature effectuée par A.N. Berger et *al.*<sup>18</sup> le montre nettement.

Par conséquent, la présence de synergies potentielles ne suffisant pas à en garantir la recherche, des entretiens ont été menés dans les établissements bancaires diversifiés de l'échantillon, préalablement à l'examen des effets de la diversification. Ils visent à définir le statut des synergies opérationnelles dans leur stratégie de diversification respective ainsi que la variable économique pertinente qui, dans sa mise en relation avec le positionnement, est susceptible d'en indiquer la présence.

### 3. Étude empirique

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

La période d'étude s'étend de 1985 à 1994<sup>19</sup> et permet de réunir 123 observations 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.

---

<sup>17</sup> D.J. Mullineaux [1978], A.N. Berger et *al.* [1993b]

<sup>18</sup> A.N. Berger et *al.* [1993a].

<sup>19</sup> Les trois premières années de cette période sont cependant fortement sous-représentées, en raison de rapports annuels manquants.

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)**

1994	1993	1992	1991	1990	1989
62 %	63 %	81 %	64 %	61,6 %	55 %

### 3.2. *Justification économique et modalités des synergies opérationnelles dans les banques diversifiées*

Des entretiens ont été réalisés dans les banques diversifiées de l'échantillon, soit le Crédit Lyonnais, la Société Générale, le CCF, la BNP, la Compagnie Financière de Paribas et Indosuez<sup>20</sup>. Ces banques ont été choisies en raison d'un positionnement relativement équilibré entre les métiers<sup>21</sup> (conformément à la typologie de S. de Coussergues [1994]<sup>22</sup>). La diversification est appréhendée non pas simplement comme la présence sur plus d'un métier mais par la dispersion du portefeuille entre les différents métiers. Une présence relativement uniforme sur plusieurs métiers est représentative d'un degré élevé de diversification. Seule une telle définition de la diversification permet de mettre en relief des écarts de positionnement.

Les entretiens serviront à définir les termes ainsi que les modalités concrètes par lesquelles les synergies opérationnelles sont éventuellement recherchées entre le crédit, les activités de marché et la banque d'affaires. On vérifiera par-là qu'elles représentent bien un objectif stratégique pour les institutions interrogées. Les données collectées serviront en outre à l'interprétation des résultats de l'étude empirique.

<sup>20</sup> Les données collectées portent sur la période allant de 1987 à 1995.

<sup>21</sup> Tel qu'il est apparu à partir de l'examen des rapports annuels.

<sup>22</sup> Il s'agit d'une typologie des métiers bancaires qui se compose de quatre modalités : le crédit, les activités de marché, la banque d'affaires, la banque de dépôts (pour plus d'informations, cf. annexe 1).

**Tableau 2 –** *Le positionnement des banques interviewées (à partir des rapports annuels)*

Établissement (a)	Type de positionnement
BNP, CCF, Crédit Lyonnais, Société Générale	Généraliste : tout type de produit et de clientèle
Compagnie Financière de Paribas	Multispécialisé: la Compagnie Bancaire (financement), Paribas Affaires Internationale (banque d'affaires), Crédit du Nord (banque commerciale classique / de détail), Paribas (marchés)
Indosuez	Forte expertise sur les activités de marché et la banque d'affaires Clientèle de grandes entreprises et de particuliers fortunés

(a) Les banques diversifiées interviewées figurent en italique.

Il ressort des entretiens 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). L'illustration la plus significative de ces dernières, parce que 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 d'une émission)... Ces prestations sont du ressort de l'ensemble des métiers. Leur coordination assure que le client a affaire à un interlocuteur unique alors que les intervenants au dossier sont généralement nombreux. Elle imprime donc à l'offre une cohérence porteuse d'un enjeu commercial important en termes de qualité 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 contraint de domicilier ses revenus auprès de la banque offreuse, est amené à faire appel aux services de la gestion des moyens de paiement proposés par cette dernière. La clientèle visée apparaît comme un lien essentiel entre les métiers avec dans ce cas, pour la banque, des exigences moins fortes pour la coordination de l'offre. Les complémentarités inter-métiers peuvent en effet être exploitées sans que ceux-ci soient tenus d'offrir une prestation conjointe.

Ces trois exemples illustrent des situations où les volumes d'affaires et les revenus respectifs des métiers (*via* la somme de leurs produits et commissions) sont interdépendants. L'effet d'entraînement qui les lie manifeste la présence de complémentarités susceptibles d'être à l'origine d'un avantage comparatif pour les profils d'activité diversifiés.

L'enjeu stratégique des liens inter-métiers a été perçu par l'ensemble des établissements interrogés, à l'exception du CCF<sup>23</sup>, dès 1989. Alors qu'auparavant ceux-ci n'étaient qu'informels (dépendant de la seule volonté du personnel rattaché à chaque métier de coopérer), ils ont été renforcés à la fin de l'année 1995 par l'instauration de structures matricielles et la nomination de « *senior-bankers* » (sorte de cadres intégrateurs). Ces derniers ont pour fonction d'être les interlocuteurs des grands groupes, de coordonner leurs demandes aux métiers, d'encourager la concertation des opérationnels chargés du suivi d'un même client et de les superviser. Surpassant l'intérêt individuel des unités, l'objectif du cadre intégrateur est de maximiser la valeur de l'ensemble du portefeuille d'activités de la banque. À ce titre, son rattachement à la Direction générale lui permet d'en avoir une vision globale. C'est ce que la formalisation de son pouvoir (sa « seniorisation ») depuis 1995, cherche à faciliter. La nomination de « *senior-bankers* » constitue bien une manifestation tangible de la volonté d'exploiter les liens inter-métiers potentiels.

### 3.3. *Spécification des variables*

---

<sup>23</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.

Compte tenu des termes par lesquels s'expriment les synergies opérationnelles (tels que relevés à partir des entretiens), la supériorité du taux de rotation des actifs des banques diversifiées en est utilisée comme la manifestation. La méthodologie consiste à mettre en relation le positionnement<sup>24</sup> (ou le degré de spécialisation sur chaque métier) avec le taux de rotation des actifs, considérant celui-ci, tout d'abord à l'échelle de l'ensemble du portefeuille puis sur chaque métier. Le taux de rotation global correspond effectivement au volume de produit (variable *proxy* du volume d'affaires<sup>25</sup>) généré par franc d'actif total<sup>26</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 établissements généralistes est censé excéder celui des banques spécialisées<sup>27</sup>.

Afin de cerner de manière plus précise l'intérêt économique de la diversification, on tentera de dégager une relation entre le positionnement sur un métier et la capacité de générer un volume élevé de recettes sur ce même métier. On établira pour cela un taux de rotation « partiel » qui ne rapporte le volume des produits de ce dernier qu'au montant des encours correspondants.

Le positionnement sera approché par la structure d'actif du bilan bancaire. L'actif est en effet structuré sur la base du croisement des critères de « clientèle » et de « produit ». Il est ainsi possible de rattacher chaque poste d'actif de bilan et de hors bilan à l'un des trois principaux métiers sur les quatre de la typologie, soit le crédit, les activités de

---

<sup>24</sup> Pour de plus amples informations sur la portée du bilan bancaire comme indicateur du positionnement, cf. Saisie empirique du positionnement des établissements de crédit : portée et limites du bilan bancaire, S. Belaounia [1999].

<sup>25</sup> Les volumes d'affaires annuels ne sont pas disponibles.

<sup>26</sup> Le rapport à l'actif total vise à éliminer l'effet de la taille sur le volume des produits. À 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>27</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.

marché et la banque d'affaires. Les services de la gestion des moyens de paiement ne sont pas matérialisés à l'actif alors qu'ils figurent au compte de résultat. On n'en tiendra donc pas compte pour appréhender le positionnement, ce qui n'est pas problématique compte tenu de la faiblesse de la contribution de la collecte de dépôts au volume total des produits. Les activités de marché et la banque d'affaires ont été regroupées, car la ventilation des produits et commissions présente dans le compte de résultat n'est pas assez précise pour permettre leur distinction. Par ailleurs, le poids de l'ensemble des activités de marché et de la banque d'affaires à l'actif, entretenant une relation linéaire décroissante avec celui du crédit, seuls les résultats concernant ce dernier seront examinés quand le taux de rotation global des actifs est considéré<sup>28</sup>. La hiérarchie des individus basée sur le poids des encours de crédit (indicateur du degré de spécialisation sur ce métier) est en effet symétrique à celle obtenue en prenant pour référence la part des encours relevant des activités de marché et de la banque d'affaires.

Ce sont des 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 –** *Spécification des variables*

---

<sup>28</sup> Le nuage de points représentant la liaison entre le degré de spécialisation sur le crédit et celui enregistré sur l'ensemble des activités de marché et de la banque d'affaires figure en annexe.

<i>Variables indépendantes</i>		
<b>Bloc 1</b> Degré de spécialisation sur le crédit	(Encours des crédits à la clientèle, des engagements de financement à la clientèle <sup>29</sup> , des opérations de crédit-bail) / total de l'actif	AA2* (a)
<b>Bloc 2</b> Degré de spécialisation sur la banque d'affaires	Encours des titres de participation / total de l'actif	AA3* (a) +
Degré de spécialisation sur les activités de marché	(Encours des opérations interbancaires, des engagements de financement aux institutions financières <sup>30</sup> , des opérations sur titres, des comptes de règlement sur opérations sur titres (depuis 1993), des engagements sur titres (hors bilan)) / total de l'actif	AA1 (a)
<i>Variables dépendantes</i>		
(1) Taux de rotation global des actifs (sur l'ensemble du portefeuille)	Volume global des produits et commissions / total de l'actif	PT / TA
(2) Taux de rotation partiel des actifs (sur chaque métier)	Volume des produits et commissions dégagé sur le métier i / total de l'actif	Pdti / TA

(a) Les indices 1, 2 et 3 sont respectivement associés aux activités de marché, au crédit et à la banque d'affaires.

(\*) Étant liées, les variables AA2 et (AA1+AA3) sont redondantes (cf. annexe 2)

<sup>29</sup> Les engagements de financement figurant dans le hors bilan représentent la portion non utilisée des crédits que la banque s'est engagée à accorder.

<sup>30</sup> Cf. note précédente.



Afin de vérifier la convergence entre le positionnement (en termes qualitatifs) et la structure d'actif du bilan bancaire pour conforter la seconde comme variable *proxy* du premier, nous avons examiné la place des individus d'après le poids des encours de crédit à l'actif de leur bilan. Il apparaît que les banques généralistes (à l'exception du CCF) et mutualistes (plus précisément le Crédit Mutuel, les Banques Populaires et le Crédit Agricole) occupent une place intermédiaire. Les banques « d'affaires »<sup>31</sup> (Indosuez, Compagnie Financière de Paribas) auxquelles s'ajoute le CCF se caractérisent par les niveaux les plus faibles du ratio<sup>32</sup>. Les institutions financières spécialisées (CEPME, Crédit National, Crédit Foncier), la Compagnie Bancaire et la Banque Hervet enregistrent, quant à elles, les niveaux les plus élevés. Cette hiérarchie apparaît conforme à la définition du positionnement perçu (à partir des rapports annuels) sauf pour le CCF. Ce dernier, bien qu'adoptant un positionnement diversifié sur les trois grands métiers, apparaît plus tourné vers les marchés que le Crédit Lyonnais, la Société Générale ou la BNP. Ceci peut trouver son origine dans sa vocation originelle de banque d'affaires, le CCF s'étant démarqué dès le début des années 80 des autres banques AFB par sa contribution au mouvement d'innovations financières et sa clientèle de particuliers « haut de gamme ».

De façon à cerner si les écarts entre ces catégories, du point de vue de la part des encours de crédit, sont statiquement significatifs<sup>33</sup> et si celle-ci est bien discriminante, nous avons effectué un test d'égalité de la somme des rangs (de Wilcoxon-Mann-Whitney<sup>34</sup>). Nous avons donc testé l'hypothèse (nulle) selon laquelle les différences entre ces classes n'étaient pas statistiquement significatives, du point de vue du poids du crédit à l'actif. Pour cela, les catégories d'établissements ont été comparées deux à deux. Un test unilatéral ayant été réalisé, le rejet de

---

<sup>31</sup> Cette appellation, quoique caduque, d'un point de vue institutionnel, a été maintenue car elle possède une signification en matière de positionnement, comme il en est ressorti de l'étude des rapports annuels.

<sup>32</sup> Et en corollaire, par les niveaux les plus élevés du poids des opérations de marché et de la banque d'affaires à l'actif.

<sup>33</sup> En d'autres termes, ils ne seraient pas simplement dus à l'échantillonnage.

<sup>34</sup> S. Siegel, N.J. Castellan [1988], p. 128.

l'hypothèse nulle permet d'identifier les individus qui se caractérisent par une supériorité (respectivement une infériorité) significative du poids du crédit à l'actif et d'aboutir ainsi à leur hiérarchisation<sup>35</sup>.

Les résultats du test confirment la classification opérée sur la base du poids du crédit. Ils sont synthétisés dans le tableau suivant.

**Tableau 4 – Hiérarchie des individus basée sur le poids du crédit à l'actif (d'après les résultats du test de Wilcoxon-Mann-Whitney)**

<i>Paires de classes</i>	Valeur de la statistique z	Probabilité (seuil de risque $\alpha = 0,05$ )	Hiérarchie basée sur le poids des encours de crédit (dans l'ordre décroissant)
Mutualistes <sup>36</sup> + groupe CIC // Crédit Lyonnais, Société Générale, BNP	0,178	0,4325 acceptation de H0	
IFS, Compagnie Bancaire, Hervet // Crédit Lyonnais, Société Générale, BNP	- 2,67	0,0038 < 0,05 rejet de H0	IFS, Compagnie Bancaire, Hervet
IFS, Compagnie Bancaire, Hervet // Indosuez, Compagnie financière de Paribas, CCF	- 1,97	0,02 rejet de H0	Mutualistes + Groupe CIC, Crédit Lyonnais, Société Générale, BNP
Crédit Lyonnais, Société Générale, BNP // Indosuez, Compagnie financière de Paribas, CCF	- 2,97	0,0015 < 0,05 rejet de H0	Indosuez, Compagnie Financière de Paribas, CCF

### 3.4. Spécification des hypothèses et énoncé des résultats de l'étude empirique

<sup>35</sup> Avec  $W_i$ : la somme des rangs associée à la catégorie  $i$  d'effectif noté  $Eff_i$ , l'hypothèse nulle s'exprime comme :  $H_0 : W_i = W_j$  ayant pour hypothèse alternative :  $H_1 : W_i > W_j$  (ou  $W_i < W_j$ ). Pour de grands échantillons (quand  $Eff_i > 10$  ou  $Eff_j > 10$ ), on sait que la variable  $Z = (W_i + ou - 0,5 * -mW_i) / sW_i$  suit une loi normale centrée réduite avec  $mW_i = (Eff_i * (Eff_i + Eff_j + 1)) / 2$  et  $sW_i = ((Eff_i * Eff_j * (Eff_i + Eff_j + 1)) / 12)$ . On ajoute 0,5 pour un test sur la gauche et -0,5, sur la droite.

<sup>36</sup> Il s'agit plus précisément des groupes du Crédit Mutuel, du Crédit Agricole et des Banques Populaires.

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>37</sup>) s'accompagne d'une supériorité du taux de rotation des actifs (alternativement global et partiel). L'objectif est de cerner la signification statistique des différences susceptibles d'exister, du point de vue de ce taux, entre les trois catégories d'établissements dégagées (cf. tableau 4).

Nous avons réalisé là aussi un test de Wilcoxon-Mann-Whitney afin de comparer des paires de classes de banques prises parmi les trois sous-ensembles précités. Nous considérons de ce fait le poids des encours (indicateur du degré de spécialisation sur chaque métier) et le taux de rotation des actifs comme des variables ordinales. Le but du traitement est donc de tester l'hypothèse nulle d'égalité de la somme des rangs entre les classes. Le rejet d'une telle hypothèse reviendrait à reconnaître que les catégories examinées se différencient de façon statistiquement significative. De plus, étant donné que nous réalisons un test unilatéral, nous pourrions déterminer si les banques les plus spécialisées (sur le crédit ou l'ensemble des activités de marché et de la banque d'affaires) sont avantagées ou non, selon la somme des rangs établie pour chaque classe.

#### *3.4.1. Résultats concernant la relation du degré de spécialisation sur le crédit avec le taux de rotation global des actifs*

Le nuage de points représentant la relation entre le poids des encours de crédit (indicateur du degré de spécialisation sur ce métier) et le taux de rotation global des actifs peut être appréhendé comme une courbe en U (cf. figure 1 ci-après). Compte tenu de la hiérarchisation de l'échantillon en trois grandes catégories (sur la base du poids des encours), la forme du nuage de points amène à penser que seule la spécia-

---

<sup>37</sup> Ces deux métiers ont été regroupés pour des raisons de disponibilité de l'information.

lisation (indépendamment de son orientation<sup>38</sup>) serait à l'origine d'un avantage, du point de vue du taux de rotation global.

Les observations du nuage de points amènent à la spécification des hypothèses suivantes (testées successivement pour les taux de rotation global et partiel) :

Avec

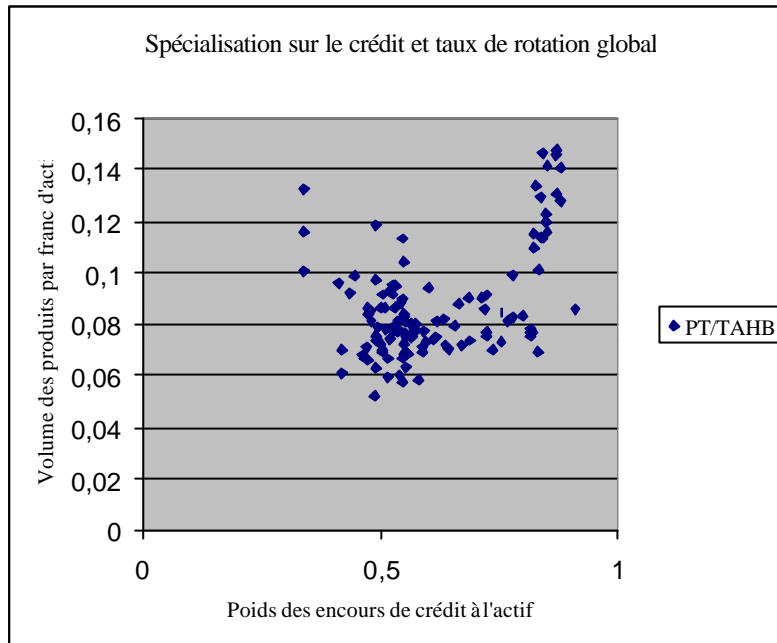
- $W$  : la somme des rangs associée à une catégorie donnée ;
- aff., spé. et g+m, les indices désignant respectivement les catégories des banques d'affaires, des banques les plus spécialisées sur le financement<sup>39</sup> et le groupe des banques généralistes et mutualistes :

$$\left\{ \begin{array}{ll} H0 : W \text{ aff.} = W \text{ g+m} & (a) \\ H1 : W \text{ aff.} > W \text{ g+m} & (a') \\ H0 : W \text{ spé.} = W \text{ g+m} & (b) \\ H1 : W \text{ spé.} > W \text{ g+m} & (b') \\ H0 : W \text{ spé.} = W \text{ aff.} & (c) \\ H1 : W \text{ spé.} > W \text{ aff.} & (c') \end{array} \right.$$

**Figure 1** – *Relation du degré de spécialisation sur le crédit avec le taux de rotation global*

<sup>38</sup> Étant donné que les individus caractérisés par les niveaux les plus élevés du poids des encours sur le crédit sont les mêmes pour lesquels le poids des activités de marché et de la banque d'affaires à l'actif est le plus faible (et vice versa). La hiérarchie des individus basée sur le poids des encours de crédit est en effet symétrique à celle obtenue en considérant la part des opérations de marché.

<sup>39</sup> Soit les IFS (CEPME, Crédit National), la Compagnie Bancaire et la Banque Hervet.



Les résultats du test sont exposés dans le tableau 5.

**Tableau 5 – Résultats du test de Wilcoxon-Mann-Whitney concernant le taux de rotation global des actifs**

Classes	Valeur de la statistique z	Probabilité (selon une loi normale N (0, 1))	Décision	Hierarchie basée sur le taux de rotation global des actifs (d'après le signe de z)
(1) : IFS, Compagnie Bancaire, Hervet (Effectif : 45) (2) : Indosuez, CCF, Paribas (effectif : 28) (3) : Mutualistes, Groupe CIC, Crédit Lyonnais, Société Générale, BNP (effectif : 54 <sup>40</sup> )			Avec un seuil de risque $\alpha = 5\%$	
(1) / (2) ou W spé. / W aff. Variable examinée : somme des rangs de (2) ou W aff.	1,49	0,0681 > $\alpha$	Acceptation de H0 Rejet de H1 cf. (c)	(1) ≈ (2)
(1) / (3) ou W spé. / W (g+m) Variable examinée : somme des rangs de (1) ou W spé.	5	P < 0,001	Rejet de H0 Acceptation de H1 cf. (b')	(3) < (1)
(2) / (3) ou W aff. / W (g+m) Variable examinée : somme des rangs de (2) ou W aff.	3,8	P < 0,001	Rejet de H0 Acceptation de H1 cf. (a')	(2) < (3)

Les résultats du test rejoignent les conclusions tirées de l'observation du nuage de points. Les banques les plus spécialisées (que ce soit sur le crédit ou l'ensemble des activités de marché et de la banque d'affaires) se caractérisent par un niveau du taux de rotation global de leurs actifs supérieur à celui de la classe des établissements généralistes et mutualistes (qui occupent une place intermédiaire le long de l'axe des abscisses).

En somme, non seulement les effets attendus de la diversification ne sont pas réalisés mais ce sont les établissements les plus diversifiés qui sont défavorisés. De plus, le seul établissement généraliste n'ayant pas fait de l'exploitation des synergies opérationnelles un objectif de sa stratégie de diversification (le CCF) apparaît avantagé face aux autres banques généralistes. Les métiers considérés (le crédit et l'ensemble des activités de marché et de la banque d'affaires) ne seraient donc pas des apporteurs d'affaires mutuels.

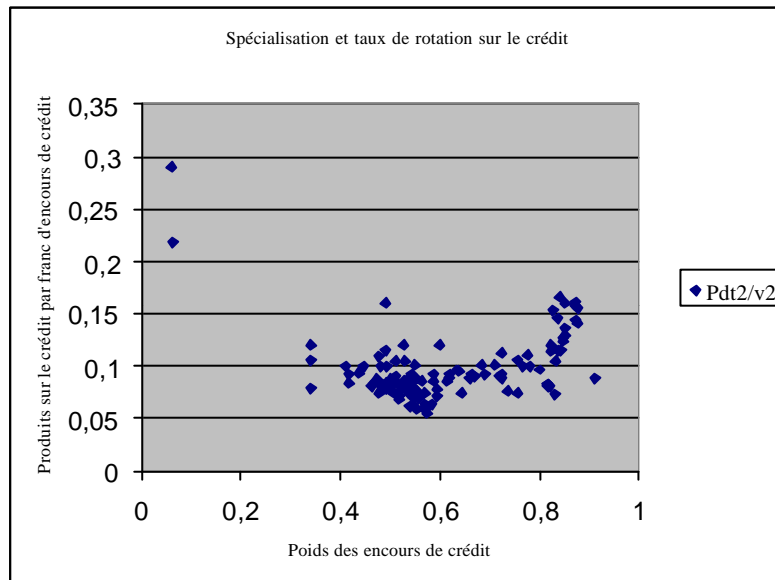
<sup>40</sup> Deux observations très atypiques (sur les 123) ont été éliminées.

Afin de cerner de manière plus précise la présence d'un effet d'entraînement, le degré de spécialisation sur un métier a été mis en relation avec le taux de rotation correspondant.

### 3.4.2. Résultats concernant la relation du degré de spécialisation sur un métier avec le taux de rotation relatif à ce dernier

Pour le métier du crédit, l'allure du nuage de points (cf. figure 2) semble confirmer l'avantage économique de la spécialisation. Il apparaît que les individus les plus présents sur le crédit génèrent les niveaux les plus élevés du volume de recettes par franc d'encours de crédit.

**Figure 2 –** Relation entre le degré de spécialisation sur le crédit et le taux de rotation afférent





La mise en œuvre de tests de Wilcoxon-Mann-Whitney produit les résultats suivants.

**Tableau 6 – Résultats concernant la relation entre le degré de spécialisation sur le crédit et le taux de rotation des actifs afférents**

Variable dépendante : volume des produits sur le crédit par franc d'encours de crédit ; Variable indépendante : part des encours de crédit dans l'actif total ; Classes (1) IFS, Compagnie Bancaire, Hervet (2) Indosuez, CCF, Paribas (3) Mutualistes, Groupe CIC, Crédit Lyonnais, (4) Société Générale, BNP	Valeur de la statistique z	Probabilité (selon une loi normale N (0, 1))	Décision  Avec un seuil de risque $\alpha = 5\%$	Hiérarchie basée sur le taux de rotation des actifs sur le métier du crédit  (d'après le signe de z)
(1) / (2) ou W spé. / W aff. Variable examinée : somme des rangs de (2) ou W aff.	- 3,45	P < 0,0003	Rejet de H0 Acceptation de H1 cf (c)	(1) > (2)
(1) / (3) ou W spé. / W (g+m) Variable examinée : somme des rangs de (1) ou W spé.	6,42	P < 0,0003	Rejet de H0 Acceptation de H1 cf (b)	(1) > (3)
(2) / (3) ou W aff. / W (g+m) Variable examinée : somme des rangs de (2) ou W aff.	1,26	P = 0,1056 > 5 %	Acceptation de H0 Rejet de H1 cf (a)	(2) ≈ (3)

De tels résultats montrent que les banques dont le taux de rotation des actifs sur le métier du crédit est le plus élevé sont celles qui y sont le plus présentes. De plus, seules les institutions spécialisées sur le financement apparaissent nettement individualisées, les banques d'affaires ne se démarquant pas de l'ensemble des banques généralistes et mutualistes.

Ces résultats vont dans le sens de ceux associés au taux de rotation global. Une telle coïncidence entre la spécialisation sur le crédit et la hiérarchie des individus basée sur le taux de rotation afférent semble traduire l'étanchéité des métiers.

Quant à l'ensemble des activités de marché et de la banque d'affaires, l'allure du nuage de points n'est pas significative. Les tests permettent toutefois de hiérarchiser les individus.

**Tableau 7 – Résultats concernant la relation entre le degré de spécialisation sur l'ensemble des activités de marché et de la banque d'affaires et le taux de rotation des actifs correspondant**

Variable dépendante : volume des produits sur l'ensemble des activités de marché et de la banque d'affaires par franc d'encours correspondant ; Variable indépendante : part, à l'actif, des encours relatifs à l'ensemble des activités de marché et de la banque d'affaires ; Classes (1) IFS, Compagnie Bancaire, Hervet (2) Indosuez, CCF, Paribas (3) Mutualistes, Groupe CIC, (4) Crédit Lyonnais, Société Générale, BNP	Valeur de la statistique z	Probabilité (selon une loi normale N (0, 1))	Décision  Avec un seuil de risque $\alpha = 5\%$	Hierarchie basée sur le taux de rotation des actifs généré sur l'ensemble des activités de marché et de la banque d'affaires (d'après le signe de z)
(1) / (2) ou W spé. / W aff. Variable examinée : somme des rangs de (2) ou W aff.	3,8	P = 0,00011	Rejet de H0 Acceptation de H1 cf. (c)	(1) < (2)
(2) / (3) ou W aff. / W (g+m) Variable examinée : somme des rangs de (2) ou W aff.	2,92	P = 0,0018	Rejet de H0 Acceptation de H1 cf. (a)	(2) > (3)
(1) / (3) ou W spé. / W (g+m) Variable examinée : somme des rangs de (1) ou W spé.	- 2,12	P = 0,017	Rejet de H0 Acceptation de H1 cf. (b)	(1) < (3)

Il en découle la classification suivante :

*Banques spécialisées sur le financement <*  
*Banques généralistes et mutualistes <*  
*Banques d'affaires*

Contrairement aux résultats concernant le crédit, les banques d'affaires se démarquent des banques généralistes et mutualistes par un taux de rotation sur l'ensemble des activités de marché et de la banque d'affaires supérieur. La coïncidence dégagée entre la hiérarchie basée sur la spécialisation et celle fondée sur le taux de rotation partiel paraît donc ici plus rigoureuse. Elle corrobore les résultats précédents, confortant là encore l'hypothèse d'étanchéité des métiers.

### 3.5. Difficultés méthodologiques

Il faut tout d'abord 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>41</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 le degré de 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>42</sup> et dont découle leur position concurrentielle.

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.

L'utilisation de données de panel pose enfin le problème d'une dépendance inter-annuelle possible des observations, pour chaque individu. La faiblesse du nombre d'observations relevées pour chaque année, par catégorie d'établissements<sup>43</sup>, empêche de déterminer si cela a une incidence sur les résultats obtenus. L'exploitation de données qualitatives (collectées par le biais des rapports annuels et des entretiens réalisés) nous a toutefois contraint de limiter le nombre de banques étudiées.

---

<sup>41</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>42</sup> Produit net bancaire = [produits d'intérêt + commissions] - charges générées sur ressources financières.

<sup>43</sup> En particulier pour les banques d'affaires.

## **Conclusion**

Ainsi, même accompagnée d'une volonté de générer des synergies, la diversification ne semble pas conférer d'avantage en termes de produits, à taille donnée. Comment cependant interpréter ce décalage entre l'intention d'exploiter les liens potentiels et ses effets sur les recettes ? Serait-ce le fait que les structures matricielles n'aient pas encore été opérationnelles en 1994 ? Elles présentent effectivement l'intérêt d'assurer la recherche systématique des complémentarités et d'en imposer la mise en œuvre en cas de résistances. Même si des politiques volontaristes ont été mises en place, elles n'étaient pas relayées par des systèmes d'incitation (notamment une politique de rémunération) allant dans le même sens. Ceci a pu les rendre insuffisantes à assurer la collaboration des métiers, nécessaire à l'obtention des synergies opérationnelles.

La structure organisationnelle apparaît donc non seulement comme révélatrice d'une intention d'exploiter des synergies opérationnelles, mais également comme un facteur conditionnant son efficacité. L'impact organisationnel de la stratégie de diversification constitue ainsi un élément incontournable dans l'examen de ses effets économiques.

À la lumière des résultats obtenus, il serait intéressant d'étendre l'étude empirique au-delà de l'année 1994 en partant des volumes d'affaires effectifs. 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.

## **Bibliographie**

Ansoff H.I. [1984], *Stratégie du développement de l'entreprise*, Hommes et Techniques : Traduction française de H.I. Ansoff [1965], *Corporate Strategy*, MacGraw 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.
- Benston G.J., Berger A.N., Hanweck G.A., Humphrey D.B. [1983], « Economies of Scale and Scope in Banking », in « Proceedings of a Conference on Bank Structure and Competition », Federal Reserve Bank of Chicago.
- Berg N.A. [1967], « What's Different About Conglomerates ? », *Harvard Business Review*, p. 112-120.
- Berg N.A. [1973], « Corporate Role in Diversified Companies », in B. Taylor, K. Mac Millan [Eds], *Business Policy : Teaching and Research*, Wiley, p. 298-347.
- 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.
- 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 Ressource Based Approach », *Academy of Management Proceedings*, p. 7-11.
- Clark J.A. [1988], Economies of Scale and Scope at Depository Financial Institutions : A Review of the Literature, Federal Reserve Bank of Kansas City-*Economic Review*, September-October, p. 16-33.
- Darmon J. [1998], *Stratégies bancaires et gestion de bilan*, Économica.

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.

De Coussergues S. [1994], *La banque : structure, marchés, gestion*, Dalloz.

Dubbofsky 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.

Gélain J.M. [1992], *La comptabilité bancaire*, Édition 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-Meija L.R. [1992], «Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy and Firm Performance », *Strategic Management Journal*, p. 381-397.

Grant R.M., Jammine A.P. [1988], «Performance Differences Between the Wrigley/Rumelt Strategic Categories », *Strategic Management Journal*, p. 333-346.

Gupta A.K., Govindarajan V. [1986], « Resource Sharing among Sbus : Strategic Antecedents and Administrative Implications », *Academy of Management Journal*, p. 695-714.

Jones G.R., Hill C.W.L. [1988], «Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice », *Strategic Management Journal*, p. 159-172.

Kim Y. [1986], «Economies Of Scale And Scope In Multiproduct Financial Institutions : Further Evidence From Credit Unions », *Journal of Money, Credit And Banking*, p. 220-226.

- 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.
- Markides C.C., Williamson P.J. [1994], « Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance », *Strategic Management Journal*, p. 149-167.
- Michel A., Shaked I. [1984], « Does Business Diversification Affect Performance ? », *Financial Management*, p. 18-25.
- 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.
- Palepu K. [1985], « Diversification Strategy, Profit Performance and Entropy Measure », *Strategic Management Journal*, p. 239-255.
- Panzar J.C., Willig R.D. [1981], « Economies of Scope », *American Economic Review*, p. 268-272.
- Pitts R.A. [1976], « Diversification Strategies and Organizational Policies of Large Diversified Firms », *Journal of Economics And Business*, p. 181-188.
- Pitts R.A. [1977], « Strategies and Structures for Diversification », *Academy of Management Journal*, p. 197-208.
- Pitts R.A. [1980], « Toward Contingency Theory of Multibusiness Organization Design », *Academy of Management Review*, p. 203-210.

- 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.
- Rumelt P.R. [1982], « Diversification Strategy and Profitability », *Strategic Management Journal*, p. 359-369.
- Sassenou M. [1992], « Économies de coût dans les banques et les caisses d'épargne, impact de la taille et de la variété des produits », *Revue Économique*, mars, p. 277-300.
- Siegel S., Castellan N. J. [1988], *Nonparametric Statistics for the Behavioral Sciences*, Mac Graw Hill, 2<sup>nd</sup> ed.
- Singh A.H., Montgomery C.A. [1987], « Corporate Acquisition Strategies and Economic Performance », *Strategic Management Journal*, p. 377-386.
- 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*.
- White R.E. [1986], « Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance : An Empirical Investigation », *Strategic Management Journal*, p. 217-231.

### **Annexe 1 – Typologie des métiers bancaires, cadre de référence du positionnement.**

Cette typologie est proposée par S. de Coussergues [1994]. D'autres typologies sont disponibles. Il s'agit notamment de celles de I. Walter [1988] et de la Commission bancaire<sup>44</sup>. Nous avons choisi celle de S. de Coussergues, car son élaboration vise à atteindre une certaine homogénéité des compétences requises au sein de chacune de ses catégories.

---

<sup>44</sup> Rapport annuel de la Commission bancaire de 1988.



Elle se compose des métiers du crédit, de la collecte des dépôts (incluant la fonction de gestion des moyens de paiement), des activités de marché et de la banque d'affaires. Nous en avons développé chacune des modalités :

- le *crédit* ou l'activité de financement représente l'offre de crédits aux particuliers, aux entreprises ainsi qu'aux agents institutionnels ;
- la *collecte des dépôts* à vue et à terme (dont les comptes d'épargne) auprès des particuliers, des entreprises et des agents institutionnels. Cette catégorie comprend également la fonction de gestion des moyens de paiement, caractéristique des banques de réseau. Celle-ci consiste à mettre à la disposition de la clientèle des moyens techniques lui permettant de disposer de ses dépôts, de consulter périodiquement l'état de ses comptes voire d'effectuer des opérations bancaires à domicile ;
- les *activités de marché*, représentatives des interventions de la banque sur les compartiments du marché des capitaux pour son propre compte [à travers le placement des excédents de trésorerie de la banque sur les marchés monétaire<sup>45</sup>, financier<sup>46</sup> et hypothécaire, son refinancement sur le marché monétaire (émission de titres interbancaires, titrisation<sup>47</sup>), la couverture de ses risques financiers (par l'acquisition d'instruments financiers sur le marché à terme)] et pour celui de sa clientèle [à travers l'activité d'apport en fonds propres (placement des titres des entreprises clientes sur le marché des capitaux), l'offre d'instruments financiers permettant à la clientèle d'entreprises de gérer sa trésorerie, la proposition des services de la gestion collective de l'épargne (proposition de produits de SICAV aux particuliers) ou personnalisée pour une clientèle fortunée ou d'agents institutionnels (via l'activité de gestion de patrimoine), l'offre de services administratifs tels

---

<sup>45</sup> Il s'agit notamment de titres de créances négociables (TCN), de billets de trésorerie.

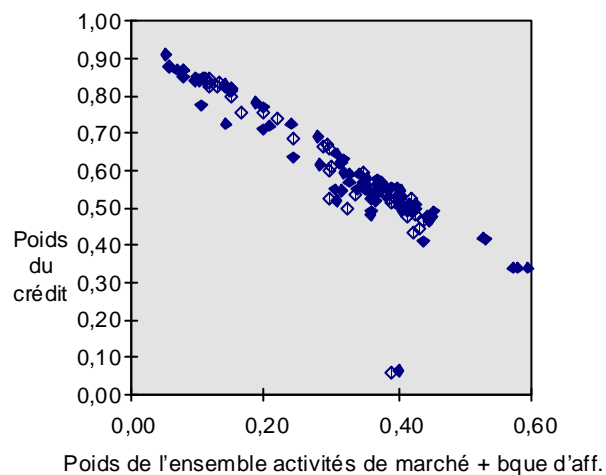
<sup>46</sup> Il s'agit des actions, des obligations et des titres qualifiés d'« hybrides » dans le sens où ils empruntent les caractéristiques à la fois des actions et des obligations.

<sup>47</sup> La titrisation est un moyen pour la banque de se procurer de la liquidité en cédant des créances.

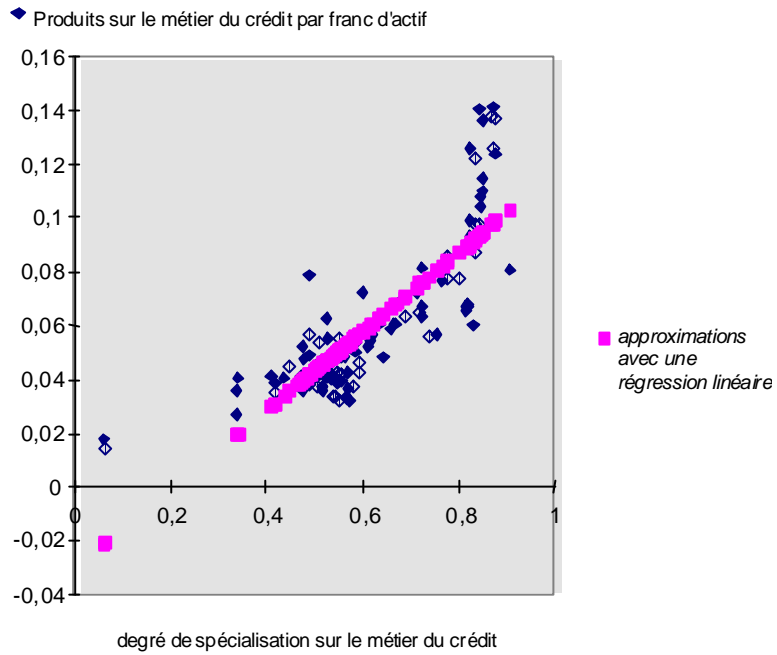
que la conservation des titres, le versement des coupons ou le remboursement des titres amortis] ;

– la *banque d'affaires* qui désigne la gestion, pour le compte de la banque, d'un portefeuille de titres de participation au sein d'entreprises industrielles et commerciales ou pour le compte de la clientèle [à travers l'activité de *fusion-acquisition* (consistant à accompagner une clientèle de grandes entreprises tout au long des étapes d'une opération d'acquisition et incluant l'offre de conseils stratégiques, financiers et fiscaux (relatifs au montage) ainsi que les services administratifs qui en découlent (ceux relatifs par exemple, à la publicité de l'opération)].

## Annexe 2 – Poids du crédit / poids de l'ensemble activités de marché + banque d'affaires



### Annexe 3 a – Équation (3)'



### Annexe 3b – Équation (3)''

◆ produits sur les activités de marché et la banque d'affaires par franc d'actif

