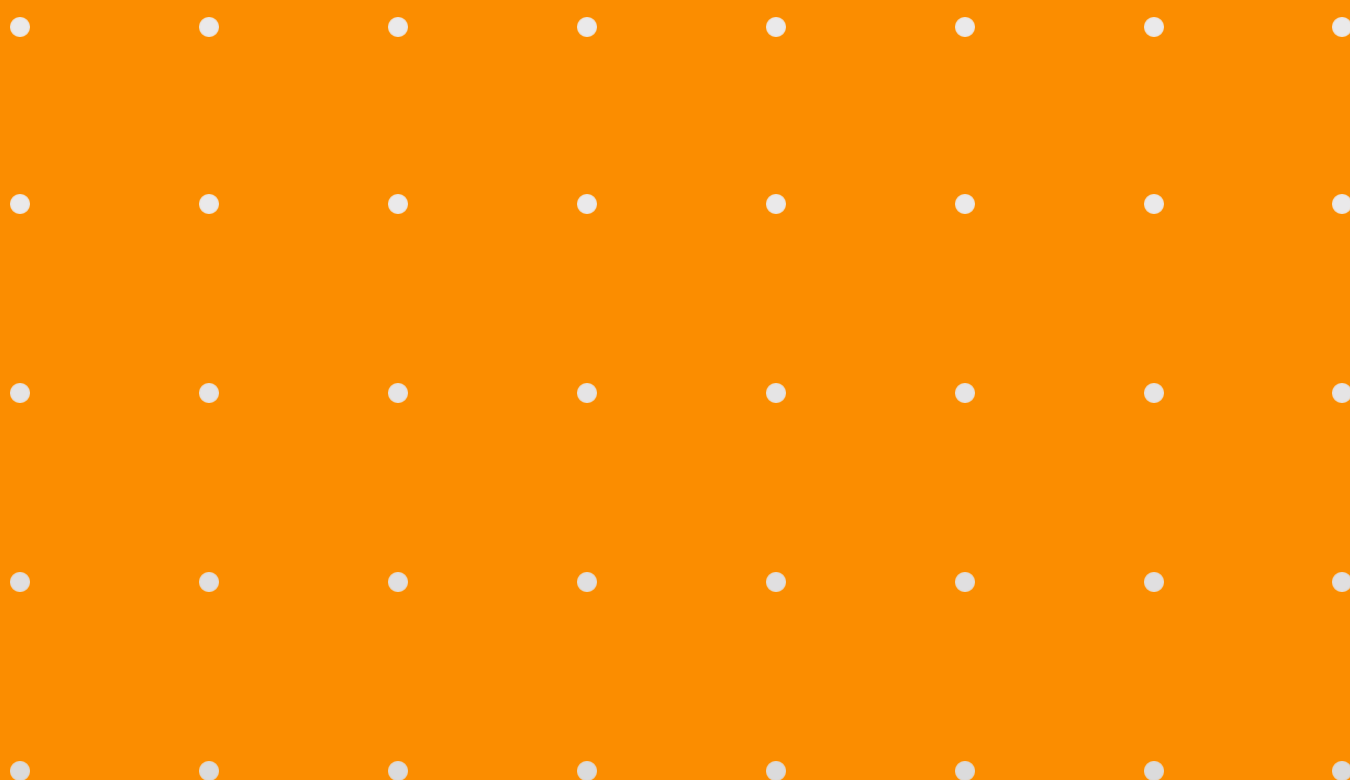


Les opérations M&A dans le secteur financier en Europe

**Grandes tendances et bonnes pratiques pour
réussir son intégration post fusion**



Les opérations M&A dans le secteur financier en Europe :

Grandes tendances et bonnes pratiques pour réussir son intégration post fusion

Préambule

Stanwell Consulting, spécialiste de la transformation dans le secteur des services financiers livre ici une analyse des fusions – acquisitions dans le secteur financier en Europe sur la base de données inédites. L'article présente également les convictions du cabinet sur les

facteurs clés de succès pour une intégration post fusion. Ces convictions ont été acquises lors de plusieurs opérations majeures en France et à l'étranger.

Introduction

L'épisode récent de l'entrée au capital de Commerzbank par Unicredit a relancé les spéculations sur un essor à venir de la consolidation du secteur financier en Europe. Ces supputations apparaissent alors que le secteur connaît un contexte mouvant, essentiellement tiré par l'évolution sans précédent des taux d'intérêt, aujourd'hui en voie de normalisation.

Elles visent également un marché sensiblement plus fragmenté que son homologue américain : la banque de France rappelait dans une étude récente¹ que les 5 plus grands acteurs bancaires européens représentaient 23% des actifs consolidés du secteur contre 43% pour le top 5 des banques américaines.

Fondées ou non, ces interrogations récurrentes sur la consolidation du secteur en Europe viennent nous rappeler que les fusions et acquisitions sont un des grands leviers d'adaptation des acteurs financiers à l'évolution de leur performance et de leur environnement. Leurs finalités peuvent être diverses, on peut en citer au moins 4 :

1. Diversification sectorielle

Acquisition d'un métier spécialisé en synergie avec les métiers historiques de l'acteur acquéreur (ex : prise de participation initiale dans Atisreal par BNP Paribas en 2004).

2. Expansion géographique

Exposition à une géographie ayant un cycle économique asynchrone avec les géographies d'implantation historiques ou en synergie avec les métiers et géographies de l'acheteur (ex : acquisition en 2007 de la banque italienne Cariparma par le Groupe Crédit Agricole).

3. Consolidation de marché

Acquisition à des fins d'économies d'échelle ou d'augmentation du pouvoir de marché (ex : acquisition de Lease Plan par ALD en 2023).

4. Acquisition technologique

Appropriation de start-ups ou de briques technologiques à des fins d'intégration ou de soutien au développement (ex : rachat du Compte Nickel par BNP Paribas en 2017).

Comme nous allons le voir, la dynamique M&A (Merger & Acquisition) dans le secteur financier en Europe depuis la fin des années 90 a été continue mais marquée par différentes phases, reflets d'un environnement changeant pour les acteurs financiers, qu'il soit réglementaire, économique ou technologique.

Si cette dynamique soutenue témoigne du caractère incontournable que représentent ces opérations, il est pour autant fréquent de souligner qu'une large majorité d'entre elles n'atteignent pas² l'ensemble de leurs objectifs stratégiques, que ce soit par défaut d'intégration, de culture partagée ou d'ambitions excessives en matière de synergies.

Ce constat brutal met en lumière l'importance de la phase de « due diligence » qui précède la fusion. Il souligne aussi le rôle crucial de la phase d'intégration post fusion (également appelée PMI – Post Merger Integration). Après une revue des tendances M&A dans le secteur financier européen, nous proposons d'exposer nos convictions sur le sujet dans cet article.

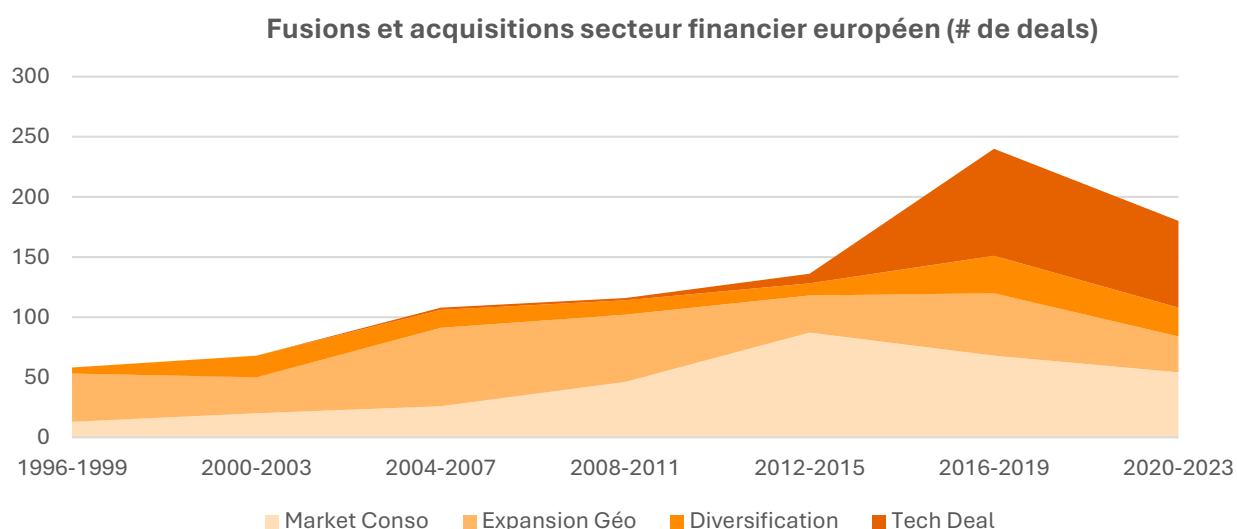
² Fusions acquisitions : constat d'échecs, Xerfi Canal

Notre dossier spécial PMI reposera sur 3 contenus inédits, que nous partagerons par différents médias :

1. **Une base de données** des grandes opérations de fusions & acquisitions au sein du secteur financier européen
2. **Nos convictions acquises** lors d'opérations majeures que nous avons accompagnées
3. **Des témoignages** d'acteurs ayant joué un rôle de premier plan à différentes étapes d'un processus de fusion ou d'acquisition

Note méthodologique : nous avons constitué une base de données des grandes opérations d'acquisition / cession au sein du secteur financier européen. Cette base a été constituée à l'aide de chatgpt 4o en se concentrant sur un échantillon représentatif de grands groupes européens dans le secteur de la banque et de l'assurance. Ne sont retenues dans l'échantillon que les acquisitions / cessions ayant entraîné une prise de participation majoritaire dans l'entreprise acquise. Liste des groupes retenus : ABN AMRO, Allianz, AXA, Barclays, BBVA, BNP Paribas, BPCE, Covéa, Crédit Agricole, Crédit Mutuel, Crédit Suisse, Deutsche Bank, Generali, HSBC, ING, Intesa Sanpaolo, Lloyds Bank, Munich Re, Santander, Société Générale, Swiss Re, UBS et Unicredit. La base de données générée a un bon niveau de fiabilité mais peut sous-estimer la liste des deals, notamment sur certaines géographies, par exemple l'Afrique

1. Tendances du secteur financier européen en matière d'opérations M&A



Sources : chatgpt 4o & analyse Stanwell

1996 - 2007 : essor de l'expansion géographique

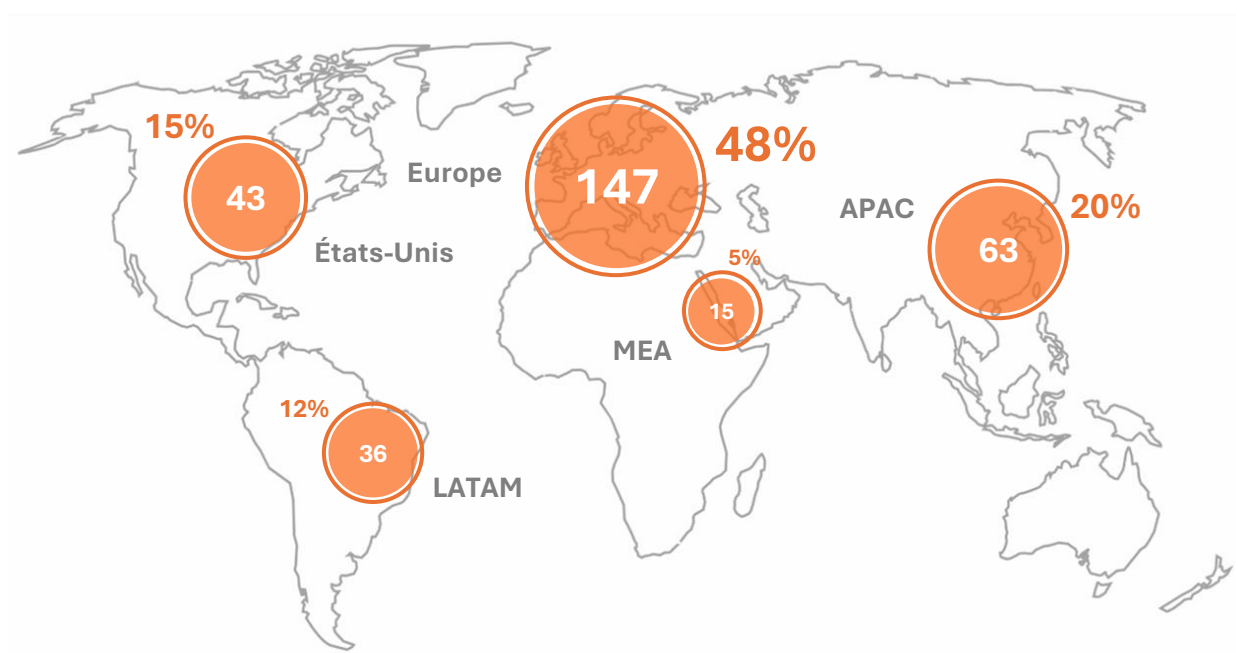
La période qui débute notre analyse est marquée par une tendance nette à l'expansion géographique (ex : entrée sur le marché brésilien par HSBC avec l'acquisition de Banco Bamerindus en 1997). ~60% des deals au cours de la période appartiennent à cette catégorie.

De manière surprenante, seulement 44% de ces acquisitions sont réalisées en Europe, la majorité d'entre elles concernant des géographies plus

lointaines, en priorité les USA et la région LATAM. Elles illustrent l'apparition d'un vrai nœud financier transatlantique.

La Banque de détail représente 64% de ces acquisitions, contre 22% pour les assureurs de notre échantillon. Les acteurs français sont dans 27% des cas à l'origine de ces transactions, les acteurs espagnols (BBVA, Santander), anglais (HSBC, Barclays), hollandais (ABN Amro, ING) et italiens (Unicredit) étant eux-mêmes très actifs au cours de la période.

Ventilation des opérations d'expansion géographique des acteurs européens dans le monde par région de 1996 à 2023 (en # de deals)



Sources : chapgpt 4o & analyse Stanwell

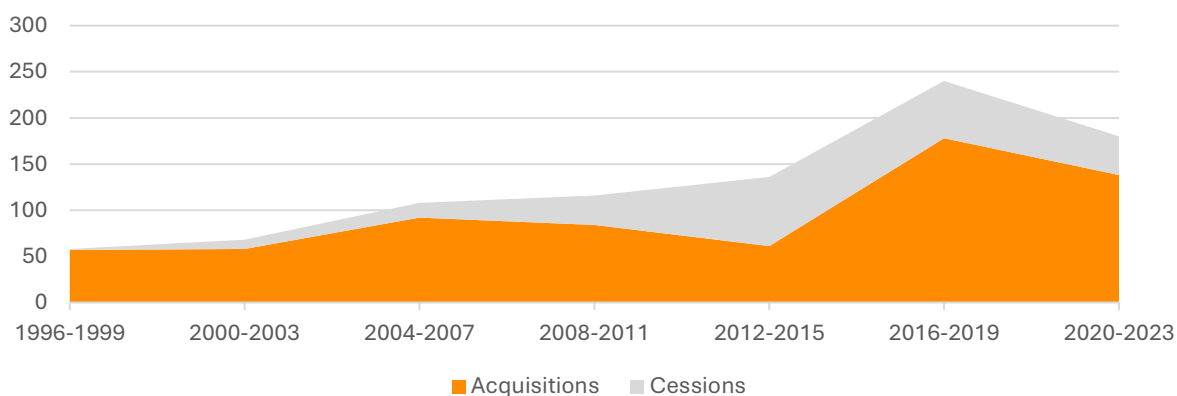
2008 - 2015 : dynamique forte de consolidation et émergence des premiers deals tech

Le fait majeur de la période est un fort repli de la dynamique d'expansion géographique (60% des acquisitions de 1996 à 2007 vs 35% de 2008 à 2015) au profit d'une dynamique importante de consolidation de marché (25% de 1996 à 2007 vs 53% de 2008 à 2015) (ex : cession totale d'ING Australia par ING en 2009). Cette dynamique s'explique bien sûr par la crise de 2008 et ses conséquences sur la santé financière des banques.

2016 - 2023 : activité M&A record et essor massif des deals tech

C'est au cours de cette période que les opérations de M&A atteignent leur niveau record traduisant une dynamique multifactorielle : l'activité de consolidation reste significative (29% des deals) mais l'appétit au risque des acteurs semble se raviver avec ~33% des deals qui concernent des opérations de diversification ou d'expansion géographique. Le fait majeur de la période reste l'envolée sans précédent des deals tech qui représentent désormais la 1^{ère} typologie de

Comparaison des acquisitions et des cessions (# de deals)



Sources : chapgpt 4o & analyse Stanwell

Il est intéressant de noter qu'une divergence significative apparaît au cours de la période entre les acteurs français et les autres acteurs européens. Ces derniers vont entreprendre un recentrage de leurs activités beaucoup plus massif que leurs confrères français (~50% des deals vs 27% pour les acteurs français sur la période). On constate enfin l'apparition de premiers deals tech, cette nature de deal restant encore à un niveau très limité.

deals (38%) (ex : acquisition de Gambit Financial Solutions par BNP Paribas en 2017). Cette tendance reflète l'émergence d'un écosystème de fintechs qui vient désormais directement challenger les acteurs historiques. La période 2016-2019 représente le pic d'activité M&A, la période 2020-2023 connaissant un tassement sensible, notamment en raison du COVID.

2. Réussir son intégration post fusion : nos enseignements et convictions

Le panorama que nous venons de présenter illustre le dynamisme et la grande variété des opérations de M&A dans le secteur financier européen. Cette diversité rend les enjeux stratégiques de chaque rapprochement spécifique : mettre en œuvre des synergies avec un nouveau métier est un exercice très différent de celui de mutualiser les coûts entre deux acteurs ayant les mêmes activités. De même, intégrer la technologie d'une fintech et développer la scalabilité de son offre est un exercice particulier. Les modalités de rachat ou d'acquisition peuvent également fortement affecter la manière de concevoir et d'exécuter un rapprochement ou une intégration.

Toutefois, l'intégration d'une entité rachetée confronte souvent les acteurs qui la mènent à des enjeux et défis similaires. De même, le processus que constitue une intégration passe par certaines figures imposées que l'on rencontre presque systématiquement. Cela permet de définir un cadre méthodologique pertinent pour la plupart des cas de PMI. Nous le présenterons dans la suite de cet article.

Les 5 grands enjeux d'une PMI :

1. Enjeu Business

La fusion de 2 entités est au service d'une stratégie de synergies commerciales. Le modèle Business unifié doit donc être adapté au nouveau fonds de commerce ainsi créé. L'offre de service et le modèle distributif doivent notamment être mis en cohérence avec la nouvelle clientèle et ses attentes.

Dans le cadre d'une PMI, Il est fondamental de définir/confirmer rapidement les orientations stratégiques afin de faciliter la dynamique de transformation que doit porter la phase d'intégration.

2. Enjeu opérationnel et IT

Une fusion ou une acquisition entraîne souvent des changements significatifs dans l'organisation, les processus, les outils et les rôles des employés. L'enjeu consiste à définir rapidement une nouvelle vision de l'organisation et du modèle opérationnel pour favoriser la collaboration, l'engagement des employés et la cohésion de l'équipe. Des choix structurants doivent également être réalisés rapidement pour pouvoir démarrer les travaux d'intégration : par exemple, le choix du SI cible pour la migration des clients.

3. Enjeu Humain

Le capital humain est l'atout le plus précieux des PMI. Gérer efficacement les talents, motiver les employés et favoriser un environnement de travail positif sont des enjeux importants pour assurer la productivité et la performance de l'entreprise. Il est primordial de définir un plan d'action permettant d'informer et de rassurer les collaborateurs dans les perspectives liées à l'acquisition. La convergence des deux cultures doit être menée par des actions fortes et emblématiques (plan de formation commun, croisement des managements,...) et par la mise en œuvre d'un nouveau pacte social.

4. Enjeu Client

La sécurisation du fonds de commerce est un enjeu crucial pour une PMI. L'enjeu consiste à assurer une transition en douceur pour les clients tout en maintenant la qualité des services et en répondant à leurs attentes. Il est important d'élaborer une stratégie d'accompagnement des clients (communication, enjeux sur les renouvellements,...) et mettre en place un dispositif agile et réactif permettant de garantir la stabilisation de l'activité post-intégration et ainsi d'éviter une perte de valeur au moment du day-1.

5. Enjeu d'exécution

Le pilotage d'une PMI est un processus complexe impliquant plusieurs équipes fonctionnelles, des activités multiples, des échéances serrées : ce qui exige une planification minutieuse, une exécution rigoureuse et une gestion proactive des défis et des risques associés à l'opération. La réussite d'une PMI passe souvent par la mise en place un dispositif d'acquisition efficace & durable autour d'une équipe centrale agile et polyvalente (qui peut être mixte interne et externe) et d'un top management mobilisé dans une gouvernance orientée vers la prise de décision.

Une méthodologie d'exécution issues des meilleures pratiques de place

Notre cabinet a eu la chance d'accompagner des PMI en France et à l'étranger sur l'ensemble de ces enjeux. Sur la base de notre expérience, nous proposons un cadre méthodologique transverse permettant d'accompagner une entreprise cliente dans l'ensemble de ses défis d'intégration.

Cette approche est composée en 3 phases :

Phase Top-Down : la phase top-down mobilise principalement les équipes dirigeantes des deux entités fusionnées. Elle permet de définir les grandes orientations stratégiques et les objectifs communs. C'est au cours de cette phase que seront menées les premières actions de sécurisation à l'attention des clients et des collaborateurs. C'est également dans cette phase initiale que sera posée l'ensemble de la gouvernance d'intégration.

Phase Bottom-Up : la phase bottom-up implique davantage les équipes opérationnelles et les managers de terrain, qui remontent les besoins et les obstacles spécifiques à l'intégration. Cette étape est cruciale pour confirmer les synergies et la faisabilité de toutes les orientations stratégiques. Elle est également primordiale pour préparer la phase d'exécution, en constituant notamment le portefeuille projets de l'intégration et la roadmap associée.

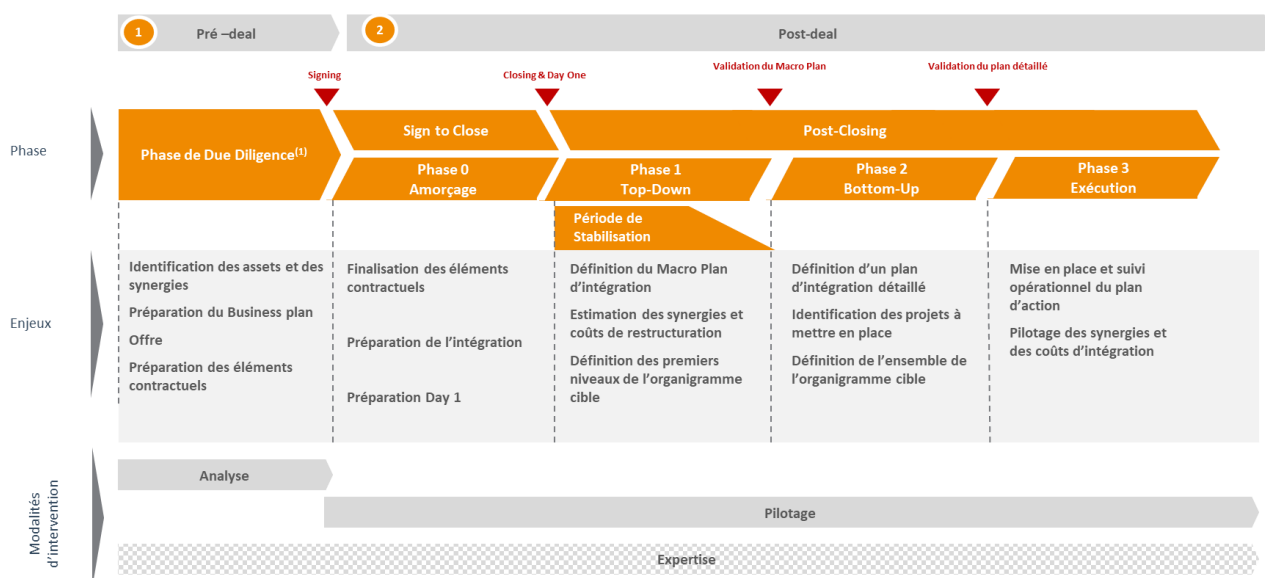
Phase d'Exécution : lors de la phase d'exécution, toutes les équipes – des responsables de projets aux fonctions support – travaillent à la mise en place des initiatives définies. Elle consiste à concrétiser les stratégies et à opérer les changements opérationnels nécessaires pour unifier les systèmes, les équipes et les processus. C'est la phase où l'intégration prend forme, avec un pilotage rigoureux pour garantir les résultats attendus.

Conclusion

Comme nous l'avons vu, les opérations de fusion-acquisition sont un levier indispensable pour permettre aux acteurs financiers de s'adapter à un environnement en constante évolution. Ces opérations restent toutefois difficiles et exigeantes à mener. La réussite d'une intégration post-fusion repose sur une attention constante aux enjeux stratégiques clé de l'opération, qui sont de plusieurs natures : Business, opérationnel, humain, client...

Forts de notre expérience, notre cabinet propose un cadre méthodologique éprouvé que nous mettons au service des clients qui souhaitent être accompagnés dans ces projets critiques. Pour plus d'informations, vous pouvez prendre contact directement avec notre équipe PMI.

Démarche Stanwell d'exécution d'une PMI



⁽¹⁾ Pré-étude, Due-Dil, Due Dil confirmatoire



Stanwell Consulting est un **cabinet de conseil en stratégie et transformation** fort d'une équipe de 100 consultants dirigée par 14 associés.

Stanwell se positionne sur le marché en **associant vision stratégique des modèles métier et capacité à accompagner les plans de transformation**, s'appuyant sur des domaines d'expertise et une capacité à **innover** et à créer des **solutions sur-mesure** dans les secteurs de la **Banque, l'Assurance et la Protection sociale**, sur les métiers cœur ainsi que les fonctions transverses des RH, Finance et Risques et IT.

Convaincus que l'**innovation** et le développement technologique et économique passent par une collaboration efficace entre Grandes Entreprises et **Start-ups**, Stanwell a co-fondé, en 2015, l'association '**Blue Circle**' pour décroiser ces deux mondes et accompagner leur transformation digitale.

Pour accompagner ses clients **de la stratégie à l'exécution**, Stanwell a créé **WedR** pour traiter de l'**innovation sur toute la chaîne de valeur, de l'idéation à l'implémentation**.

Les opérations M&A dans le secteur financier en Europe

Grandes tendances et bonnes pratiques pour réussir son intégration post fusion



REGIS RABOT

Associé



MATTHIEU THOMAS

Senior Manager



MATHILDE CREMAZY

Chargée de communication



GASPARD MADEC

Consultant



GUILLAUME HELME-GUIZON

Manager