

STRATÉGIES

Les banques françaises ont encore des atouts en Italie

Crédit Agricole opte pour une croissance ciblée face au réseau national BNL.

PAR SYLVIE GUYONY, À MILAN

Avec l'intégration de CariSpezia et de 96 agences du groupe Intesa Sanpaolo acquises l'an dernier, Crédit Agricole SA (CASA) a d'ores et déjà gagné deux rangs parmi les banques italiennes. « L'Italie est le deuxième marché domestique du groupe après la France : tous les métiers y sont représentés et Cariparma Crédit Agricole est la septième banque de détail du pays par sa taille, souligne Bruno de Laage, directeur général délégué de CASA. Elle représente la moitié de l'activité du groupe en Italie. Le marché a été impacté par la crise et par la baisse des taux, mais nous améliorons la productivité, et l'activité continue de croître. » Fin mars, le groupe Cariparma, avec ses trois réseaux régionaux (Cariparma, FriulAdria et CariSpezia), affichait une hausse de son résultat brut d'exploitation de 18,7 % par rapport au

A fin 2010, Cariparma Crédit Agricole affichait un PNB de 1,44 milliard d'euros et un coefficient d'exploitation de 56,6 %, contre 3,06 milliards et 58,8 % pour BNL (BNP Paribas).

premier trimestre 2010 (à 156 millions d'euros), reflétant à la fois ce changement de périmètre et sa croissance organique. Il est aussi devenu numéro quatre dans le pays par ses résultats.

Le groupe est maintenant prêt à mettre en œuvre son nouveau dispositif local qui « s'inscrit dans le plan à moyen terme de CASA, indique Jean-Paul Chifflet, son directeur général : stimuler la croissance et amplifier l'effet de groupe » (L'Agefi Edition de 7 heures du 9 juin). Avec 3,2 milliards de produit net bancaire (PNB) dans le pays, dont 48 % proviennent de sa banque de détail, l'Italie constitue déjà 16 % du PNB global de CASA à fin 2010 et 20 % de son résultat net part de groupe. Si sa direction ne donne pas de projections chiffrées pour l'ensemble de ses activités présentes en Italie (crédit à la consommation, assurances, gestion d'actifs, banque de financement et d'investissement, *leasing* et *factoring*), elle a en revanche fixé des objectifs à horizon 2014 à Cariparma : 2,2 milliards de revenus (+30 %), 417 millions de bénéfice net (+83 %) et 9 % de RoE (rendement des fonds propres), contre 7,1 % à fin 2010.

Deux approches

Vu de France, la comparaison des positions de CASA et de BNP Paribas s'impose comme une évidence. Toutefois, « à la différence des autres banques françaises, BNP Paribas a porté son marché domestique à une échelle véritablement européenne », rappelle Guillaume Alméras, directeur banque chez Compass MC. Ce qui explique la présentation très



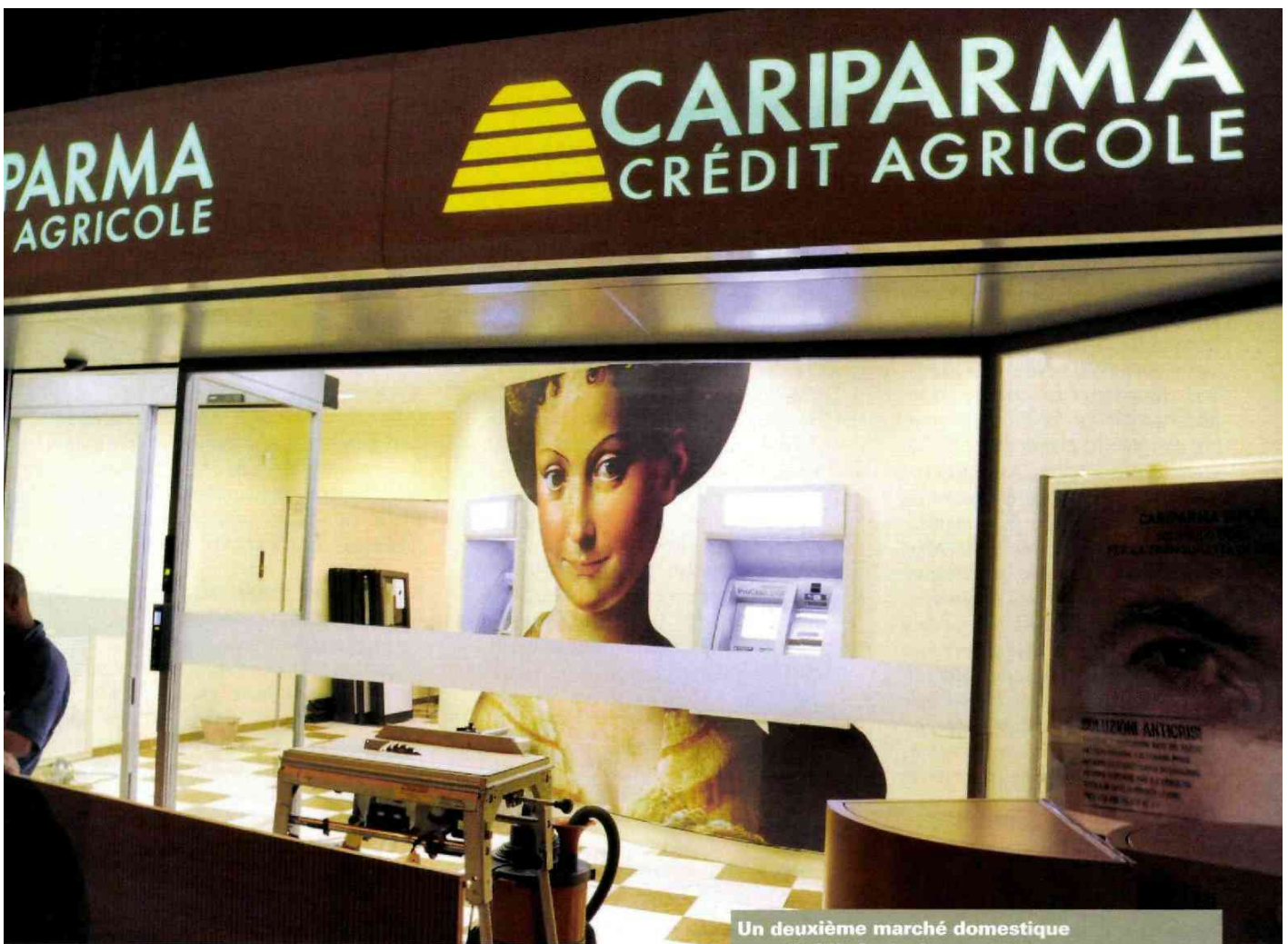
Une agence Cariparma à Milan (Lombardie).

segmentée de ses réseaux dans le monde : « C'est une question de logique interne, observe Olivier Arrouar, fondateur du cabinet Selenis, avec des zones homogènes en distinguant des marchés mûrs (Italie, Benelux, États-Unis) et d'autres émergents où l'approche est aussi différente du fait des niveaux de risques (risques politiques, amplitude des cycles économiques, évolution des réglementations, taux de défaillance des emprunteurs). » CASA distingue pour sa part la « banque de proximité » en France de celle à l'international.

Sur le seul territoire italien, la situation des deux groupes est également différente, même si CASA se flatte désormais d'y disposer d'une banque de détail aussi importante que son concurrent. « BNP Paribas a acquis un réseau de portée nationale. Il dispose maintenant d'une

Les réseaux des français au coude à coude			
	Agences	Collaborateurs	Clients
BNP Paribas (BNL Banca commerciale)	920	14.200	2,5 millions
Groupe Crédit Agricole (Groupe Cariparma, détenu à 85 %)	903	9.000	1,7 million

Source : sociétés



Un deuxième marché domestique pour Crédit Agricole aussi

Total des activités italiennes (en mds €)	2010	2009	Progression
PNB	3,2	3,0	+6 %
Résultat brut d'exploitation	1,8	1,6	+10 %
Résultat net avant impôts	1,0	0,9	+15 %

Source : société

banque de proportion similaire à celle qu'il détient en France, tandis que CASA est à la tête d'une importante caisse régionale : il a hérité d'un lot de consolation avec Cariparma alors qu'il espérait initialement un rapprochement plus ambitieux avec Intesa », rappelle Christophe Nijdam, analyste d'Alphavalue. S'il s'est renforcé en 2010 avec les 172 agences et 360.000 clients qu'il intègre maintenant à son dispositif, portant sa part de marché au niveau national à 2,7 %, le groupe Cariparma Crédit Agricole génère en effet un PNB équivalent à ceux des Caisses Ile-de-France et Centre-Est cumulés.

« Dans les deux groupes toutefois, l'intégration passe par le branchement sur les usines de production du groupe (en crédit à la consommation, assurance, etc.) », précise Christophe Nijdam. De plus, les réseaux de CASA

doivent se doter d'outils en informatique, accueil des clients entreprises et de banque privée, formation et contrôle des risques opérationnels communs grâce à un plan d'investissements de 325 millions d'euros. Enfin, les deux groupes français ont la même intention de se développer dans le pays.

« En Italie, nous disposons aujourd'hui de 900 agences, déclare Jean-Laurent Bonnafé, directeur général délégué de BNP Paribas. L'objectif est de porter ce nombre à 1.000 en 2013, année du centenaire de BNL. »

Quant à Cariparma Crédit Agricole, son plan à horizon 2014 prévoit l'ouverture de 200 guichets automatiques et 50 nouveaux points de vente, notamment dans le centre du pays, avec la conquête de 150.000 clients supplémentaires.

1.000 agences BNL en 2013

Procéderont-ils, l'un ou l'autre, à des acquisitions ? « Le secteur bancaire italien, excepté les groupes UniCredit et Intesa Sanpaolo, est peu ou prou en phase de restructuration, remarque

Joseph Florentin, associé d'Eurogroup Consulting. Des mouvements sont envisageables, malgré le protectionnisme ambiant, mais Crédit Agricole a davantage une stratégie de petits pas, agrégeant des agences à son réseau de départ. » De fait, le pays compte encore « presque 700 banques où les dix premières représentent 60 % du marché », rapporte ▶

La consolidation du secteur attendue

Giampiero Maioli, administrateur délégué du groupe Cariparma Crédit Agricole. Mais ce dernier doit donner la priorité à la croissance organique, sauf « opérations ciblées, à la marge, avec des critères resserrés », insiste Jean-Paul Chifflet. BNP Paribas pourrait en revanche glaner des points de vente supplémentaires, voire acquérir une autre banque qui donnerait de nouveaux débouchés à l'organisation et aux produits de BNL. Mais Jean-Laurent Bonnafé se contente de rappeler les prérequis du groupe : « En matière d'acquisition, au-delà de l'aspect financier, trois critères sont nécessaires : la prédisposition des collaborateurs à évoluer dans le modèle de BNP Paribas, notre capacité à apporter des métiers et des produits nouveaux, et la capacité de valoriser les fonds de commerce déjà détenus. »

Pas d'hypertrophie du secteur

En tout cas, le renforcement des deux acteurs français est plus probable que l'apparition de nouveaux entrants : « L'Italie est un marché important, proche de la France en termes de PNB global, avec des marges bancaires élevées par rapport à celles de la France, souligne Olivier Arroua. Mais il faut des alliances locales, dans la finance



Giuseppe Latorre, associé chez KPMG Italie

L'AVIS DE...

« Le prix des agences divisé par deux en quatre ans »

PROPOS RECUEILLIS
PAR DOMINIQUE MURET, À MILAN

Est-ce le moment de s'implanter en Italie ?

Il y a de multiples et d'excellentes occasions. Après des années d'acquisitions et avec la crise, plusieurs banques italiennes, telles Intesa Sanpaolo, Banco Popolare ou encore Credito Valtellinese, sont en train de rationaliser leur réseau. Elles ferment de nombreuses agences ou les cèdent, avec des multiples très intéressants vu que leur rentabilité a diminué de moitié depuis 2007. Le prix des agences d'Intesa vendues à Crédit Agricole a ainsi été évalué à 5,5 % de leur revenu, contre 10 % à 11 % il y a quatre ans.

Mieux vaut-il acheter des lots d'agences ou des réseaux ?

Je dirais des réseaux régionaux. Dans les prochains dix-huit mois, le marché bancaire va s'agiter. Surtout les petites et moyennes banques, telles les caisses d'épargne

régionales disposant de 100 à 150 agences, situées notamment dans le centre du pays, en Toscane, dans les Marches ou l'Emilie-Romagne. Il s'agit de banques restées indépendantes jusqu'ici, mais qui risquent de ne plus faire face au prolongement de la crise et aux nouvelles règles de Bâle III. D'autant qu'elles sont surveillées de près par la Banque d'Italie, qui vient par exemple de mettre sous tutelle la Caisse d'Épargne de Rimini.

Comment sont positionnés les groupes français dans cette perspective ?

Parmi les acteurs étrangers, les français sont les plus actifs et les mieux placés en Italie. Les opérations qu'ils ont menées jusqu'à présent sont des succès. Crédit Agricole, qui se développe à petits pas sur le territoire, pourrait réaliser d'autres bonnes opérations. BNP Paribas dispose de davantage de ressources, mais n'a plus fait d'acquisition depuis le rachat de BNL, comme s'il attendait une grande occasion... qui ne vient pas.

et l'industrie, ou une présence déjà établie pour penser s'y développer. »

La décision de Standard & Poor's, le 21 mai, de faire passer de « stable » à « négative » sa perspective pour l'Italie, laissant une possibilité sur trois de voir abaissée la note attribuée à

sa dette (A+) dans les vingt-quatre prochains mois, ne devrait toutefois pas les dissuader de bouger. Si le pays a une dette publique élevée (118 % du produit intérieur brut, PIB) et une croissance ralentie (1,3 % l'an dernier contre 1,8 % en moyenne dans le reste de l'Europe et 1,1 % cette année selon les estimations du gouvernement italien), l'endettement privé est très bas (130 % du PIB, comme en Allemagne, contre 154 % en France) et les patrimoines familiaux sont solides. Par ailleurs, il n'y a pas d'hypertrophie du secteur bancaire : l'Italie représente un cinquième du PIB de la zone euro, mais sa part dans les actifs bancaires n'est que de 12 %. Enfin, « les banques de détail en Italie, du fait des taux variables qu'elles pratiquent, sont pénalisées par la situation actuelle, admet Bruno de Laage. Il leur faut donc un peu de temps d'adaptation dans la situation actuelle, mais la remontée des taux va leur être favorable ». ■

Visibilité réduite en Espagne

Bruno de Laage (photo) est déterminé. « L'Espagne est un pays où Crédit Agricole a une importante banque de financement et d'investissement, des activités de banque privée et de gestion d'actifs. Aujourd'hui, nous pensons que le groupe, grâce à son modèle de banque universelle de proximité, a un avenir dans ce pays », certifie le directeur général délégué de Crédit Agricole SA (CASA) qui y dispose aussi d'une participation de près de 25 % dans Bankinter.

Sur ce marché « compliqué car très régional », rappelle Joseph



Florentin, associé d'Eurogroup Consulting, le modèle convient sans doute mieux aux mutualistes français » (qu'à d'autres types de groupes). La banque verte a ainsi

un atout. Mais pour l'heure, c'est Crédit Mutuel-CIC qui marque des points. A l'automne dernier, Banco Popular lui a ouvert son capital à hauteur de 5 % après lui avoir permis de créer une plateforme de 123 agences. « CASA n'a pas la même présence que le groupe Crédit Mutuel », résume Christophe Nijdma, analyste d'Alphavalue. Le fait est qu'il ne pourra pas monter au capital de Bankinter, notamment parce que celle-ci veut garder son indépendance. »