

# Le grand ménage des banques européennes

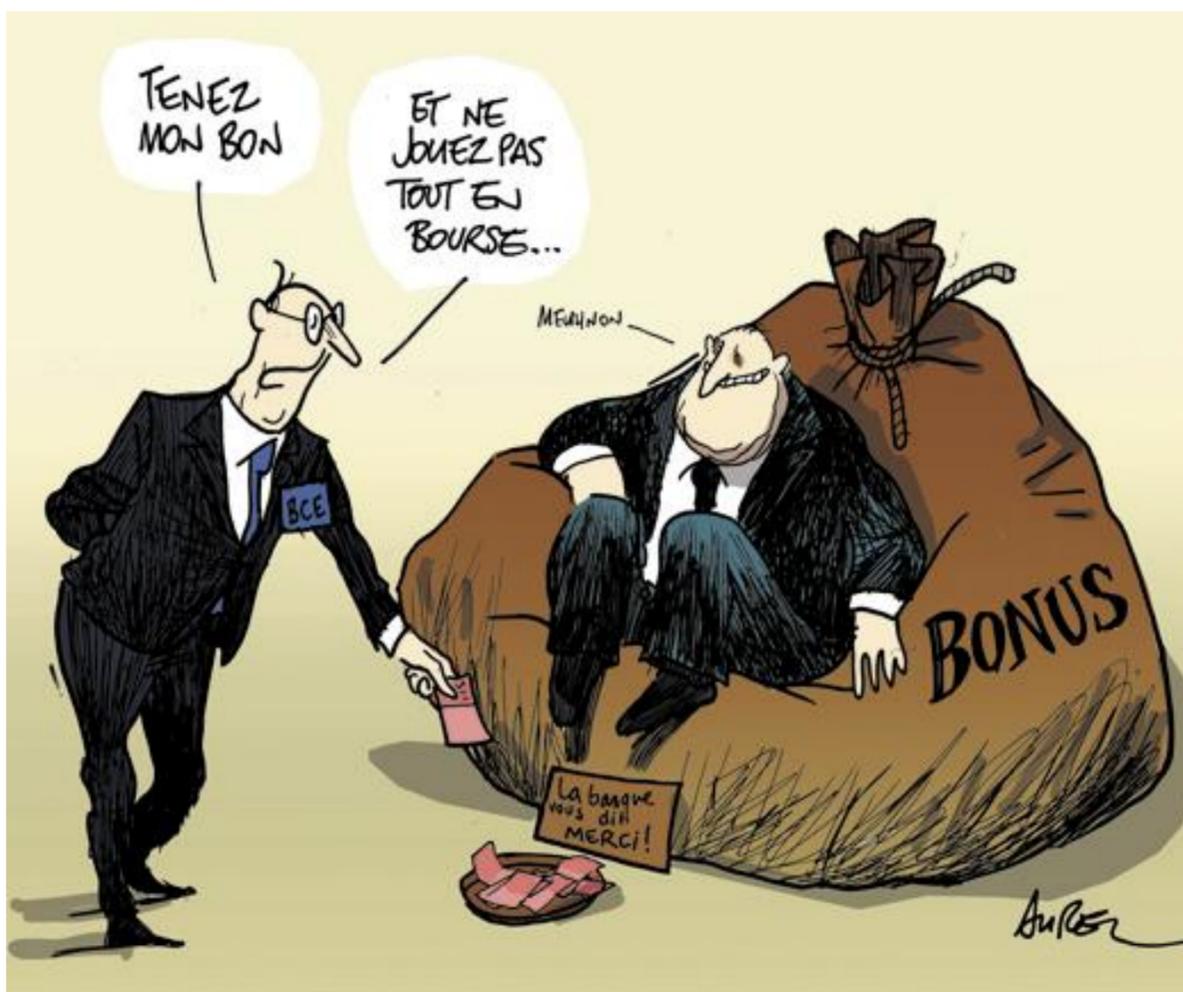
Si les établissements financiers publient de bons résultats pour le premier trimestre, des risques demeurent

**B**anques, année zéro. Remaniées, restructurées, renflouées par l'argent privé ou public, et désormais passées sous la tutelle de la Banque centrale européenne (BCE), les grandes banques européennes publient, ces jours-ci, de très bons résultats financiers au titre du premier trimestre. Le cap du milliard d'euros de profits a notamment été franchi, et souvent largement dépassé, par la française BNP Paribas, les espagnols Banco Santander et BBVA, la britannique Barclays...

Sept ans après l'éclatement de l'une des plus graves crises financières de l'histoire, et alors que la croissance repart en zone euro, c'est une bonne nouvelle. Mais qu'en est-il des modèles économiques des banques ? Sont-ils plus solides qu'avant la crise ? Ont-ils été réorientés vers le financement de l'économie réelle, comme le réclamaient les politiques après les excès des années 1990 et 2000 et les investissements massifs dans des produits financiers hyper-spéculatifs ?

## Simplification des modèles

« Le secteur bancaire est bien plus sûr qu'en 2008. Les banques, qu'il s'agisse de banques commerciales, le modèle le plus répandu, ou de banques d'investissement, ont globalement rétabli l'équilibre entre leurs deux objectifs : financer l'économie et délivrer de la rentabilité à leurs actionnaires », analyse, depuis Londres, Sam Theodore, le directeur de la nouvelle agence de notation européenne Scope Ratings. « Avant la crise, elles s'étaient focalisées sur le bonheur de leurs actionnaires au détriment du bon fonctionnement de l'économie. » Ce recentrage s'est accompagné d'une simplification des modèles d'activités des banques. « Avant



2008, les grandes banques universelles [à la fois banque de détail et banques d'investissement] faisaient tout, en croisant leurs ressources, si bien qu'à l'arrivée de la crise, elles ont mis beaucoup de

temps à savoir d'où venaient les problèmes », poursuit Sam Theodore.

Depuis, le ménage a été fait. Les bilans bancaires ont été allégés et débarrassés pour l'essentiel des produits financiers toxiques accumulés dans les années d'euphorie boursière. Les banques ont aussi simplifié leurs structures, ce qui a contribué à réduire le niveau de risques.

Ce travail de nettoyage, bien sûr, s'est fait essentiellement sous la pression des autorités de supervision des banques, qui avaient été critiquées pour ne pas avoir suffisamment mis en garde ou identifié les risques avant 2008, mais ont ensuite joué pleinement leur rôle de curatelle. L'économiste Nicolas Véron, qui partage son temps en-

tre le centre de réflexion bruxellois Bruegel et le Peterson Institute à Washington, salue l'action déterminée de la BCE. Celle-ci assume depuis tout juste six mois, en plus de la conduite de la politique monétaire de la zone euro, la fonction de superviseur en chef de près de 130 grandes banques européennes. Or, selon l'expert, une grande partie du redressement lui est imputable. Il faut ainsi voir sa main derrière la plupart des récentes recapitalisations bancaires...

« La situation n'est pas encore revenue à la normale et ne pourra y revenir tant que le risque grec perdurera. Mais depuis sa grande revue des bilans bancaires achevée fin 2014, la BCE a beaucoup fait pour assainir les banques et rétablir la stabilité financière, explique

M. Véron. Les canaux de crédit re-fonctionnent, on en voit les premiers signes... » De plus, les superviseurs ont appris de la crise financière et la façon de contrôler les banques évolue. Auparavant exclusivement centrés sur l'analyse des ratios financiers (de fonds propres, de liquidités, etc.), les contrôleurs des banques regardent désormais beaucoup plus en amont : ils analysent les modèles, les stratégies et les politiques de contrôle des risques.

« C'est extrêmement important, commente M. Véron, car les modèles ne font pas tout. Il y a des exemples de bonne et de mauvaise gestion dans tous les modèles de banques, universelles ou d'investissement. » Pour l'économiste, « l'Union bancaire et, à travers elle,

**Le travail de nettoyage s'est fait sous la pression des autorités de supervision bancaire**

la supervision bancaire exercée par la BCE, représentent la promesse d'une supervision rigoureuse, efficace et crédible, moins inféodée au lobby bancaire ».

Le tableau, toutefois, est à nuancer puisque l'Union bancaire, qui a permis de casser le fameux lien entre risque bancaire et risque souverain, n'est qu'une étape dans la mise en place – délicate – d'une gouvernance économique européenne.

En outre, de grosses poches de fragilité subsistent au sein du système bancaire européen, en plus, bien sûr, de la Grèce. Certes, l'Espagne, l'Irlande et le Royaume-Uni, secoués par de graves crises bancaires, ont restructuré leurs banques. Mais en Italie, tout reste à faire et les lenteurs juridiques rendent particulièrement compliqué le traitement du très gros volume de créances douteuses portées par les banques. De même, en Allemagne, où le moteur économique tourne très bien, le système bancaire morcelé fait figure d'anachronisme...

Les mois et années à venir s'annoncent donc encore agités pour le secteur bancaire. « Il est encore un peu tôt pour un diagnostic fiable. Les banques systémiques se sont délestées d'un bon nombre d'actifs. Mais beaucoup d'entre elles continuent d'arbitrer en faveur des activités de trading [sur les marchés financiers] pour lesquelles la réglementation bancaire ne se montre pas assez exigeante en termes de fonds propres », estime Laurence Scialom, économiste à Paris-X et membre de la fondation Terra Nova, proche du PS. Avant de mettre en garde : « L'Union bancaire est un progrès mais elle nous donne une impression de sécurité fautive. Il faut avoir à l'esprit qu'en l'état actuel, un choc financier même de faible ampleur, qui entraînerait une baisse de l'actif des banques, épuiserait tout leur capital. » ■

ANNE MICHEL

## La France inaugure le plan Juncker

C'est la première opération signée au titre du plan Juncker, le fameux plan d'investissement conçu pour stimuler la croissance européenne. Et elle va bénéficier aux PME et aux entreprises de taille intermédiaires innovantes en France. Mardi 12 mai, le Fonds européen d'investissement, entité de la Banque européenne d'investissement (BEI) spécialisée dans le financement de jeunes entreprises à fort potentiel de croissance, et Bpifrance, la banque publique d'investissement française, ont paraphé un accord. Celui-ci permettra à Bpifrance d'octroyer 420 millions d'euros de crédit aux entreprises innovantes. « (...) le plan européen d'investissement avance et la France se mobilise », a déclaré Emmanuel Macron, ministre de l'économie, cité dans un communiqué.

# Talan, la petite entreprise au comité stratégique digne du CAC 40

MM. Montebourg, Combes et Beffa soutiennent la folle ambition de croissance du fondateur de cette société de conseil, Mehdi Houas

**I**l est tellement ambitieux qu'il peut en paraître arrogant. Dès ses débuts chez IBM en 1986, Mehdi Houas, ingénieur télécoms, a donné le ton. Interrogé sur ce qu'il aimerait faire dans le groupe alors qu'il terminait premier – « haut la main », affirme-t-il – les examens sanctionnant l'année de formation prodiguée à toute nouvelle recrue, il suggéra « président d'IBM ». Le responsable de la détection des « hauts potentiels » lui aurait répondu : « Avec votre nom, vous n'y pensez pas ! ».

C'est avec le même culot qu'il parvient aujourd'hui à attirer les projecteurs sur l'entreprise qu'il a fondée en 2002 avec Eric Benamou et Philippe Cassoulat. Talan est une société de conseil et d'accompagnement de la transformation des systèmes d'information des entreprises. Inconnue du grand public, l'affaire qui a réalisé 100 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2014, vient de se doter d'un comité d'orientation stra-

tégique digne du CAC 40 : Arnaud Montebourg, ex-ministre du redressement productif, et Michel Combes, directeur général d'Alcatel-Lucent, vont y être rejoints par Jean-Louis Beffa, ancien patron de Saint-Gobain qui collectionne aujourd'hui les mandats chez GDF Suez, Lazard et même au groupe « Le Monde ».

L'objectif assigné à ce comité est d'« émettre des recommandations pour favoriser le développement de Talan dans le but d'atteindre 1 milliard d'euros de chiffres d'affaires. »

Décupler de taille en quelques années peut paraître irréaliste. Mais M. Houas a pris l'habitude d'atteindre les objectifs toujours plus haut qu'il se fixe. La précédente aventure qu'il avait menée avec les deux mêmes compères s'était mal terminée. Ils avaient, comme beaucoup au moment de la bulle Internet, privilégié la croissance sans trop se soucier de la rentabilité. Cette fois, pas de danger. Depuis le début, Talan pi-

**L'objectif assigné à ce comité est de décupler le chiffre d'affaires, aujourd'hui de 100 millions d'euros**

lote sa marge bénéficiaire entre 10 et 15 %. « Il sera plus facile de passer de 100 millions à 1 milliard que de zéro à 100 », tranche ce fondateur.

Le groupe a misé sur des clients qui eux-mêmes gèrent des millions de clients dans la finance de marché (Société générale), l'énergie (EDF), les transports (SNCF) ou les télécoms (Orange).

Le chiffre d'affaires que Talan réalise auprès de ces groupes croît beaucoup plus vite que le marché car leur transformation nécessite d'importants investissements.

Le plus dur a été de gagner le premier contrat. La porte d'entrée s'est généralement ouverte grâce aux réseaux qu'ils avaient constitués avec leur précédente société de services informatiques. Mais surtout, à l'aide d'une politique tarifaire très agressive décidée à une époque où la direction des achats des grandes entreprises prenait le pouvoir, y compris pour choisir les cabinets de consultants. « On a fait du Accenture à moins 30 % », résume le Franco-Tunisien de 55 ans.

## Petites acquisitions ciblées

La croissance externe a parfois été nécessaire, en particulier avec Asset Technology en 2011, pour gagner en masse critique et ne pas risquer de se faire sortir du marché des banques. Puis en 2012, avec Cereza qui doublait régulièrement Talan dans les appels d'offres sur le marché du transport et de la logistique. Les fondateurs de ces deux affaires sont désormais associés, avec 15 % du capital, au

trio de départ qui en conserve 70 %.

Cette entreprise de taille intermédiaire (ETI) qui compte plus de 1 000 salariés s'est déjà risquée à l'étranger, avec des équipes à Londres, Luxembourg, New York, Hongkong et Tunis. Mais il ne s'agit pour le moment que de suivre ses clients français. « Lorsque nous ferons 200 millions d'euros de chiffre d'affaires, nous serons crédibles pour aller voir des clients en Grande-Bretagne, en Asie et ailleurs », prévoit ce colosse au sourire engageant. Cela devrait venir vite. Il prévoit d'atteindre les 150 millions d'euros cette année et les 200 millions dès 2016.

Car au côté de sa croissance organique rapide, Talan s'endette pour réaliser des petites acquisitions ciblées. M. Houas préfère « ajouter des briques de Lego » à son dispositif plutôt que de tout miser sur une grosse opération de croissance externe. Deux cabinets de conseil ont été rachetés en 2014 et deux autres devraient

l'être cette année. Une stratégie qui sera déclinée dans les pays où il s'agira de gagner des clients locaux.

Pour tester cette feuille de route, valider la vision stratégique et les étapes dans les évolutions de son organisation, Talan a sollicité fin 2014 les conseils du cabinet Roland Berger. Le projet est conforté... et ils ont décidé de travailler ensemble sur une frange de leurs services. Le cabinet de conseil en stratégie et Talan préparent une offre commerciale commune pour cet été.

Jusqu'ici, la société n'a pas eu besoin de la Bourse pour financer son développement. Mais les grands objectifs à long terme n'empêchent pas une réactivité plus opportuniste. M. Houas se dit prêt. Il répète à l'envi le proverbe prêt à Oscar Wilde selon lequel « il faut avoir des rêves suffisamment grands pour ne pas les perdre de vue quand on les poursuit ». ■

JEAN-BAPTISTE JACQUIN