



Stratégies de développement des banques Européennes



Introduction

- Évolution rapide de l'industrie bancaire depuis ces 10 dernières années
 - Progrès technologique
 - Mondialisation
 - Déréglementation
 - Nouvelles réformes réglementaire: bale II normes IFRS

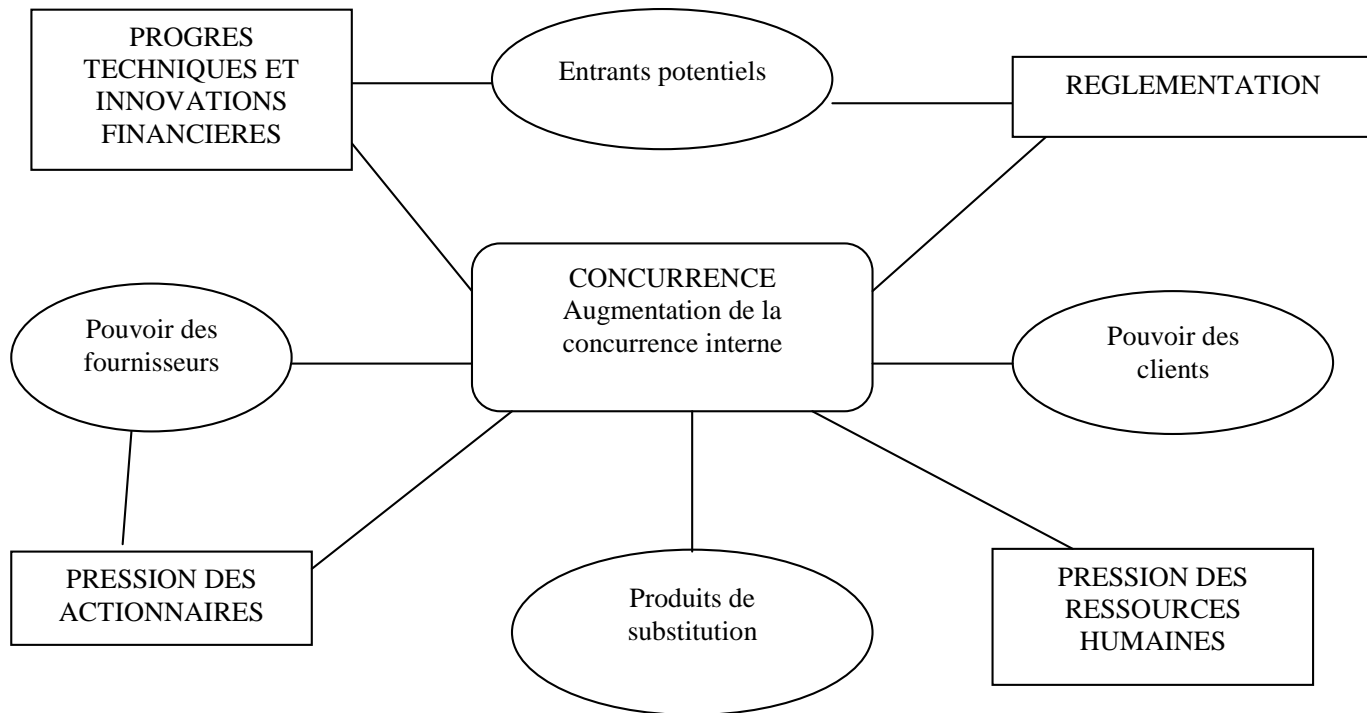


Introduction

- o Deux phénomènes apparaissent dans ce nouveau contexte
 - L'accroissement de la compétition interne et externe dans l'industrie modifie les variables concurrentielles entre les firmes du secteur.
 - L'accroissement de la concurrence est vecteur de recomposition des services financiers et des stratégies bancaires.

Introduction

Figure 1 : Les forces concurrentielles du secteur financier





Introduction

Ces bouleversements incitent les banques à mener une réflexion sur leur chaîne de valeur, autrement dit, sur l'ensemble des activités qu'elles exercent, mais également sur les modalités de croissance et les modèles retenus pour l'Europe



1 Les orientations du développement stratégique

- o 1.1. La réorientation de chaîne de valeur dans la banque de détail
- o 1.2 Les alternatives bancaires: diversification vs spécialisation
- o 1.3 La bancassurance en tant que processus de diversification
- o 1.4 Positionnement stratégiques des banques européennes

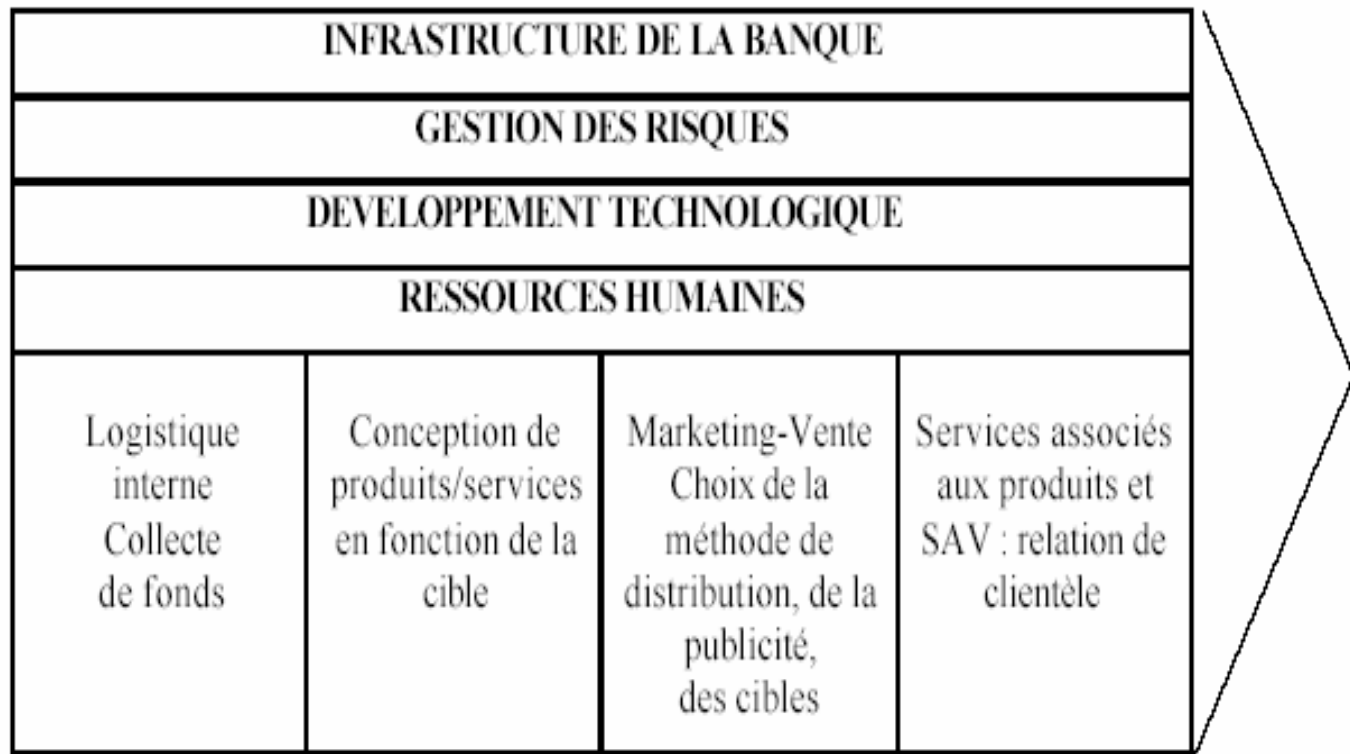


1.1. La réorientation de chaîne de valeur dans la banque de détail

- La chaîne de valeur des banques de détail est traditionnellement organisée autour de plusieurs activités qui sont restées intégrées jusque dans les années 90
- Deux types d'activités sont distinguées :
 - les activités primaires
 - back office
 - conception des produits et des services
 - marketing et la vente
 - les activités de soutien
 - gestion des risques
 - RH....

1.1. La réorientation de chaîne de valeur dans la banque de détail

Figure 1 – *La chaîne de valeur de la banque commerciale*





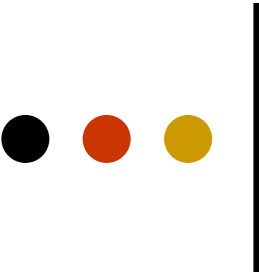
1.1. La réorientation de chaîne de valeur dans la banque de détail

- La conception de produits a progressivement perdu de son importance car les banques peuvent difficilement construire des avantages concurrentiels sur cette activité.
- Les activités de back office peuvent être externalisées



1.1. La réorientation de chaîne de valeur dans la banque de détail

- o Aujourd'hui la gestion des risques et la distribution sont les activités clés de la chaîne de valeur
 - La gestion des risques conditionne la rentabilité.
 - La distribution constitue une source d'avantage concurrentiel pour les banques et revêt aujourd'hui une dimension stratégique de première importance



1.2. Les alternatives bancaires : diversification VS spécialisation

- o La première alternative qui se pose à une banque réside dans le choix du champ d'activité
- o La seconde alternative est celle du choix du champs géographique : national européen international.



1.2.1 Le choix du champ d'activité

- Définition du terme activité bancaire:
 - Appel au concept de métier
 - Capacité à gérer un système d'offre, c'est-à-dire un ensemble de tâches permettant de proposer à une clientèle définie un produit ou un service particulier
 - Lamarque propose de recouvrir sous ce terme un ensemble de compétences, entendu comme une structure combinée de savoirs divers et de technologies



1.2.1 Le choix du champs d'activité

Tableau 1 – *Les métiers bancaires*

La banque commerciale	La banque d'investissement
La banque des particuliers <i>Collecte</i> <i>Crédits</i> <i>Services</i>	La banque d'affaires - Les interventions en fonds propres <i>Prises de participations</i> <i>Capital-investissement</i> - L'ingénierie financière <i>Conseil en F & A</i> <i>Financements structurés</i> <i>Montages d'émissions de titres</i>
La banque des PME et professionnels <i>Financements</i> <i>Moyens de paiement et trésorerie</i> <i>Services spécialisés</i>	La banque financière - La gestion mobilière <i>Gestion privée</i> <i>Gestion collective</i> <i>Gestion de l'épargne salariale</i> <i>Gestion institutionnelle</i> - L'intervention sur marché <i>Intermédiation boursière</i> <i>Commercial sur marchés et dérivés</i> - La conservation <i>Nationale</i> <i>Sub-custodian européen</i>
Les produits d'assurance <i>Vie</i> <i>Prévoyance</i> <i>Domage</i>	
Les financements spécialisés <i>Crédit-bail</i> <i>Location opérationnelle</i>	



1.2.1 Le choix du champ d'activité

- La spécialisation
 - Moyen de se différencier par la singularité des activités et de créer de la valeur ajoutée.
 - Concentration des compétences sur des fonctions limitées peut potentiellement être générateur d'économies d'échelle
 - Eclatement du modèle de banque intégré.



1.2.1 Le choix du champ d'activité

- o La désagrégation de la chaîne de valeur peut conduire les banques à s'engager dans les stratégies suivantes :
 - La banque productrice
 - La banque distributeur
 - La banque prestataire de services



1.2.1 Le choix du champ d'activité

- o La diversification
 - La diversification consiste pour une entreprise à s'engager sur des domaines d'activité dans lesquels elle n'est pas encore présente tant en termes de marchés que de produits de compétences.
- o Trois types de diversifications :
 - l'intégration (verticale ou horizontal)
 - la diversification liée
 - la diversification conglomérale.



1.2.1 Le choix du champ d'activité

TABEAU 1 – STRATEGIES DE DIVERSIFICATION

CLIENTS \ PRODUITS	Technologies similaires	→	Technologies différentes
	Identiques (absorption d'un concurrent)	Diversification horizontale	
Absorption d'une entreprise cliente ou fournisseur	Diversification verticale		
Similaires	Diversification concentrique sur une base à la fois marketing et technologique Bancassurance		Diversification concentrique sur une base marketing
Nouveaux	Diversification concentrique sur une base technologique		Diversification en conglomérat

Source: Genstay H. and Molynaux P. (1998)



1.2.1 Le choix du champ d'activité

- o Le choix d'une diversification va dépendre
 - de la complémentarité des activités
 - de la similarité des activités



1.2.1 Le choix du champ d'activité

- La complémentarité peut recouvrir différents aspects :
 - Complémentarité géographique (CA CL, Lloyds TSB Unicredit italiano présence sur un même métier mais dans des régions différentes, peut s'entendre sur les métiers : apporteurs d'affaires mutuels complémentarité dans les produits,
 - Complémentarité des clients : rapprochement d'une banque commerciale et une banque d'investissement comme san paolo imi.



1.2.1 Le choix du champs d'activité

- Complémentarité de ressources (It ct)
- Complémentarité des portefeuille d'investissement (mobilier immobilier)
- Complémentarité des produits
- Complémentarité des réseaux de distribution
- Complémentarité des cycles d'exploitation
- Complémentarité informationnelle.



1.2.1 Le choix du champ d'activité

- o La similarité est plus difficile à définir et ces problèmes de définition posent des problèmes de mesure.
- o Il s'agit d'identifier pour chaque type d'activité quelles sont les compétences requises.

1.2.1 Le choix du champ d'activité

Banque de détail/distribution de produits d'assurance	Degré de similarité des compétences organisationnelles	
	Processus de coordination	1 2 3 4 5 6 7
	Comportement et engagement de management	1 2 3 4 5 6 7
	Mécanisme de motivation	1 2 3 4 5 6 7
	Management de la performance	1 2 3 4 5 6 7
	Degré de similarité des compétences interfonctionnelles	
	Management de nouveaux produits	1 2 3 4 5 6 7
	Support client	1 2 3 4 5 6 7
	Management de la qualité	1 2 3 4 5 6 7
	Degré de similarité des compétences fonctionnelles	
	Recherche et développement	1 2 3 4 5 6 7
	Production	1 2 3 4 5 6 7
	Marketing	1 2 3 4 5 6 7



1.2.1 Le choix du champ géographique

- Il existe différents obstacles à un développement des activités hors des frontières nationales
 - Les différences de législations créent des distorsions juridiques et fiscales
 - La culture (nationale, d'entreprise) joue un rôle d'importance dans le processus de consolidation du secteur financier, en particulier entre activités de détail.
 - Les pouvoirs publics



1.2.1 Le choix du champ géographique

- o Des obstacles en voie de disparition
 - Politique d'intégration européenne
 - Les barrières culturelles et réglementaires tendent à diminuer



1.3 La bancassurance en tant que processus de diversification

- o Définition:
- o Si on adopte une approche organisationnelle, ce terme recouvre les différents modes de rapprochement entre les activités bancaires et d'assurance.



1.3 La bancassurance en tant que processus de diversification

- o Dans cette acception, elle couvre le large champ allant de la simple distribution de produits d'assurances par les guichets bancaires jusqu'à l'intégration au sein d'un même groupe d'un établissement bancaire et d'une société d'assurances en vue d'une exploitation maximale des synergies potentielles, en passant par « l'activité d'assurances prestée par une compagnie d'assurances, filiale d'une banque, au bénéfice d'assurés qui sont clients de la banque »



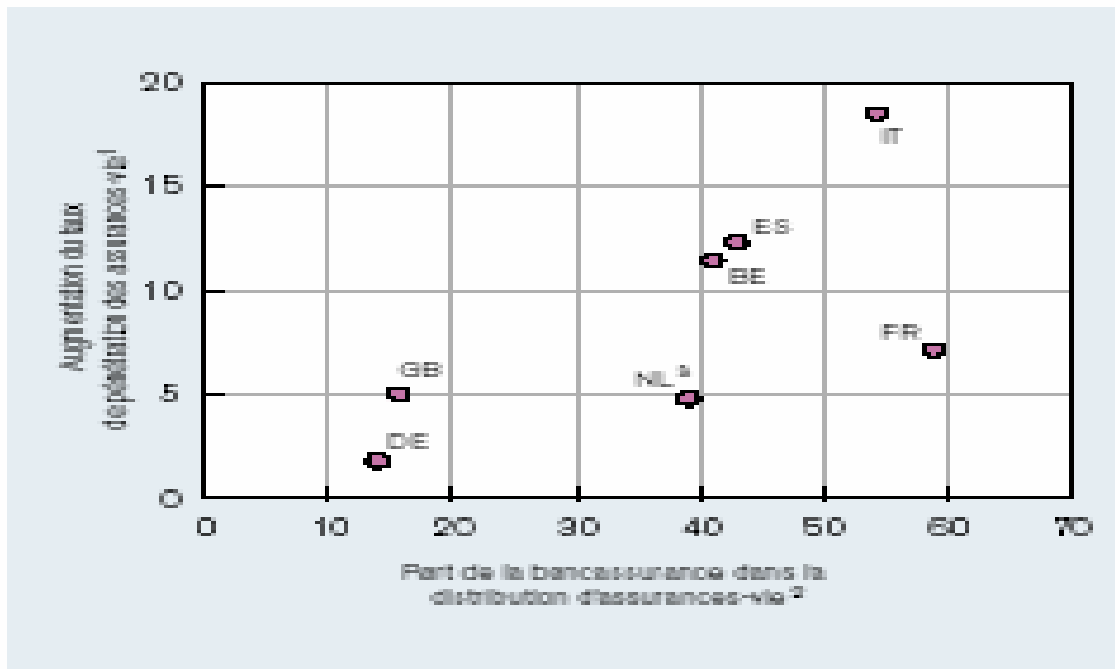
1.3 La bancassurance en tant que processus de diversification

o Origine:

- Concurrence => détérioration de la marge d'intermédiation.
- Le processus de désintermédiation => pression supplémentaire sur les revenus d'intérêts
- Déréglementation du secteur financier qui autorise les liens croisés entre la banque et l'assurance

1.3 .1 Évolution du phénomène de bancassurance

GRAPHIQUE 4 — DEVELOPPEMENT DE LA BANCASSURANCE ET DU MARCHÉ DES ASSURANCES-VIE DANS L'UNION EUROPEENNE



Sources: OCDE, CEA, UPEA, Concoran S. (1999), Genstay N. and Molyneux P. (1993).



1.3 .1 Évolution du phénomène de bancassurance

- Trois phases de développement de la bancassurance
 - Vente de services d'assurances directement liés aux services bancaires.
 - Sont ensuite apparus les produits d'épargne liés à l'assurance-vie et bénéficiant d'un régime fiscal avantageux, qui ont constitué le moteur de l'explosion de la bancassurance
 - Enfin l'offre de produits d'assurances par les établissements de crédit tend à présent à se diversifier.



1.3 .1 Évolution du phénomène de bancassurance

- o Une diversification concentrique
 - Il ne s'agit en effet ni de l'absorption d'un concurrent (diversification horizontale) ou d'une entreprise cliente ou fournisseur (diversification verticale),
 - ni du développement de nouveaux produits destinés à de nouveaux clients dans le cadre d'activités n'ayant aucun rapport avec les activités existantes (conglomérat).



1.3 .1 Evolution du phénomène de bancassurance

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES SELON LES MODES DE DISTRIBUTION (en %)

	VIE-CAPITALISATION		DOMMAGES	
	2003	2004	2003	2004
Réseaux bancaires et assimilés	62	62	8	9
Agents généraux	8	8	35	35
Courtiers	9	10	19	18
Salariés	16	15	2	2
Sociétés sans intermédiaires	–	–	33	33
Vente directe et autres modes	5	5	3	3

Source : FFSA



1.3 .1 Evolution du phénomène de bancassurance

- o La bancassurance est aussi forte dans de nombreux autres pays européens.
 - 82% de l'assurance vie portugaise
 - 66% de l'assurance vie espagnole
 - 56% du marché Italien et Belge



1.3 .1 Evolution du phénomène de bancassurance

- o Le concept de bancassurance s'étend vers l'Amérique latine (65% du marché de l'assurance au Brésil) et l'Asie
- o Exceptions notables: l'Allemagne, le RU les Pays-Bas et les États-Unis (12 à 17% du marché)

1.3 .1 Evolution du phénomène de bancassurance

CLASSEMENT DES 10 PREMIERS GROUPES D'ASSURANCES EN 2004
(cotisations en milliards d'euros)

	CONSOLIDÉ	EN FRANCE	
		VIE	DOMMAGES
Axa	72,2	11,9	4,9
CNP	21,4	19,0	1,6
Prédica/Pacifica	17,1	16,2	0,9
AGF	16,8	5,7	4,1
Groupama	12,8	5,5	5,3
Generali France	12,1	8,4	3,7
BNP Paribas assurance	11,4	8,4	0,0
Sogecap	6,8	6,6	0,0
ACM	6,2	4,7	1,4
Aviva France	5,3	4,3	1,0

Estimations.

Source : FFSA.



1.3 .1 Evolution du phénomène de bancassurance

TABLEAU 3 – COMPARAISON DES ACTIVITES BANCAIRES ET D'ASSURANCE

	Banques	Compagnies d'assurances
Passifs	Contractent des engagements à court terme ayant souvent une fonction de moyen de paiement	Souscrivent des engagements, mais contingents et donc relevant du calcul de probabilité
Actifs	Constitués dans le cadre d'octroi de financement, la prise en charge du risque de crédit constituant une des fonctions spécifiques des banques	Placements servant à couvrir les engagements
Risques	Surtout du côté des actifs. Les passifs collectés sont affectés à des crédits que les banques gèrent en faisant jouer la diversification des risques	Essentiellement du côté des passifs. Ceux-ci correspondent aux risques pris en charge par les compagnies d'assurances et qui les amènent à gérer des fonds à l'actif
Position d'échéancier	Actifs en moyenne à plus long terme que les passifs (rôle de transformation d'échéances)	Passifs en moyenne à plus long terme que les actifs (du moins pour les assurances-vie)
Sources de revenus	Marge d'intermédiation Autres produits financiers	Résultats techniques Produits financiers



1.3.2 Exploitation de synergies

- o L'association des activités bancaires et d'assurance est fondée sur une forte logique industrielle et financière.



1.3.2 Exploitation de synergies

- o En matière de distribution
 - Rentabilisation des réseaux d'agence
 - Rationalisation des réseaux
 - Ventes jointes de produits d'assurances liés à des produits bancaires
 - Valorisation des effets de réputation



1.3.2 Exploitation de synergies

- o En matière de production
 - Similitude avec les produits d'assurance vie pur
 - Usage plus efficient des technologies de l'information
 - Pour les produits d'assurances non-vie, les synergies en matière de production sont assez faibles.



1.3.2 Exploitation de synergies

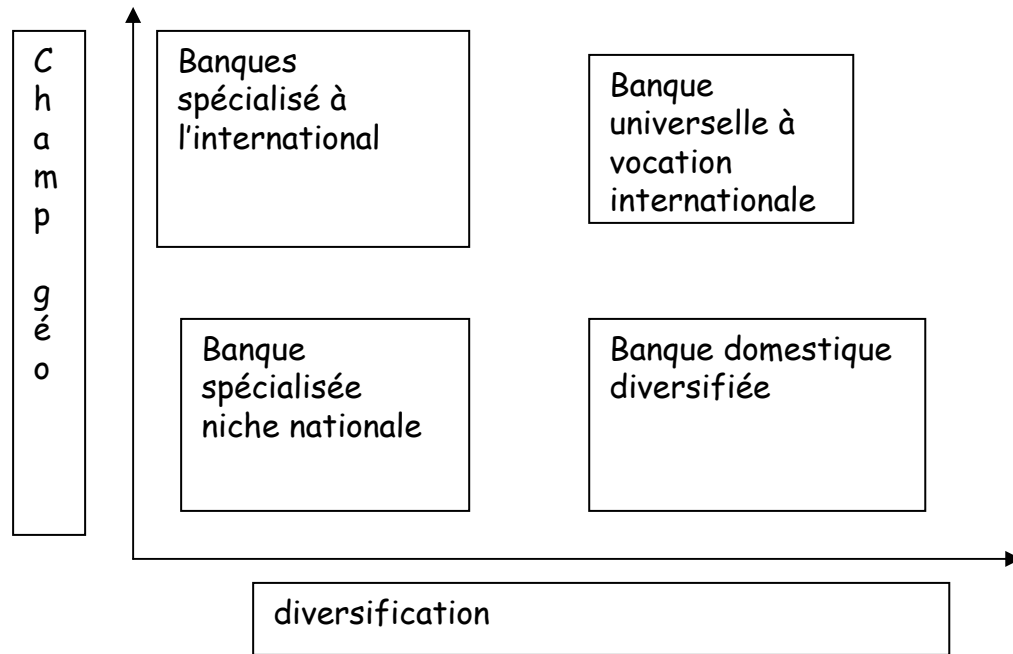
- o Synergies financières
 - Meilleure diversification des risques
 - Le risque crédit est largement décorrélé avec les risques d'assurance



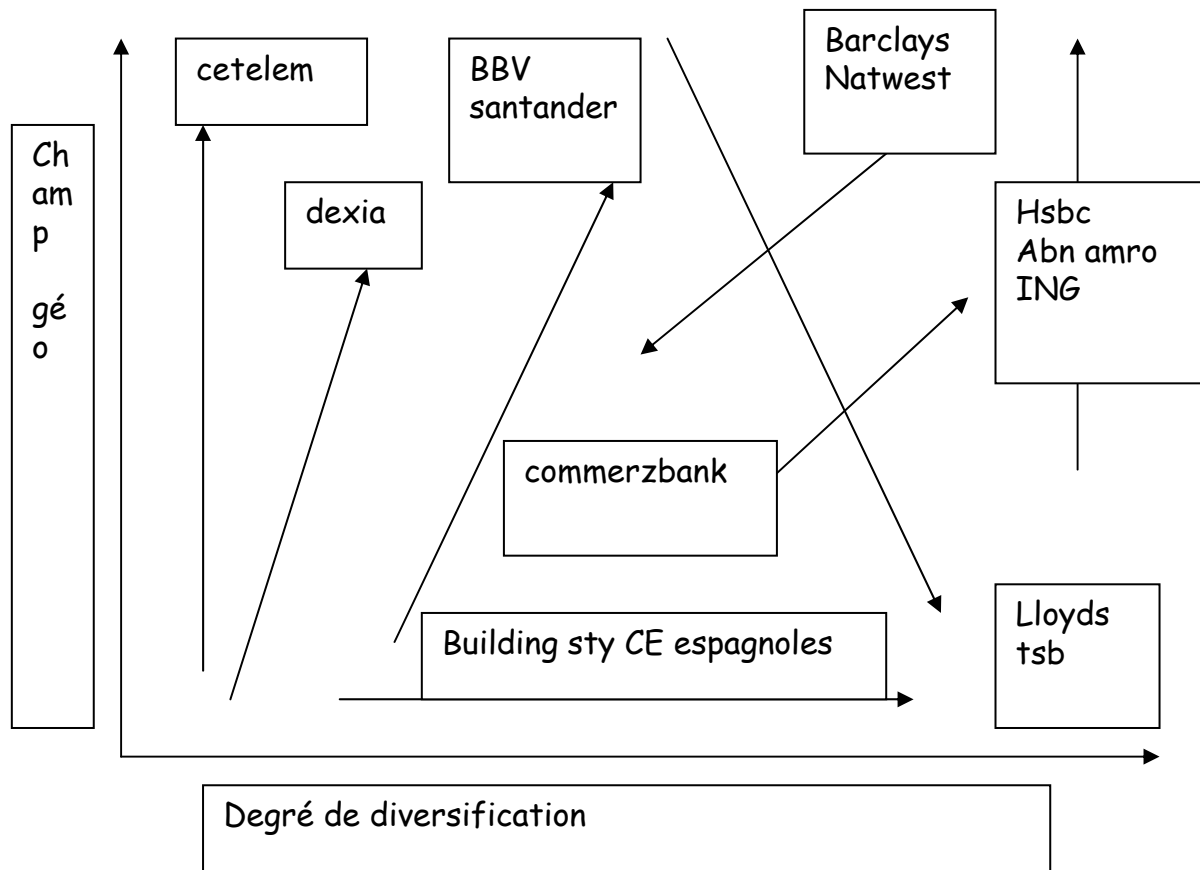
1.4 Positionnement stratégiques des banques européennes

- o Il est possible d'identifier quatre types de stratégie suivant le degré de diversification et de la couverture géographique des établissements.

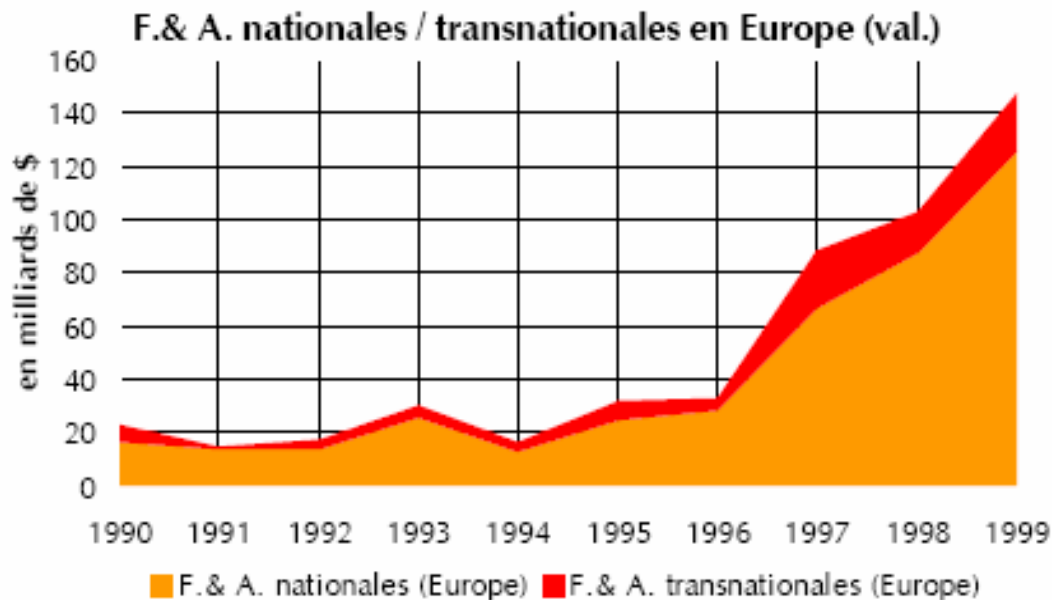
1.4 Positionnement stratégiques des banques européennes



1.4 Positionnement stratégiques des banques européennes



1.3.1 Priorité au développement national



Source : Group of Ten, Report on consolidation in the Financial Sector, Janvier 2001



1.3.1 Priorité au développement national

- o Dans le cadre d'un développement national, deux stratégies sont possibles
 - Banque nationale universelle
 - Banque domestique spécialisée



1.3.2 Le glacis transfrontière

- o L'internationalisation est aujourd'hui une nécessité
 - Saturation du marché national
 - Risque anticoncurrentiel



1.3.2 Le glacis transfrontière

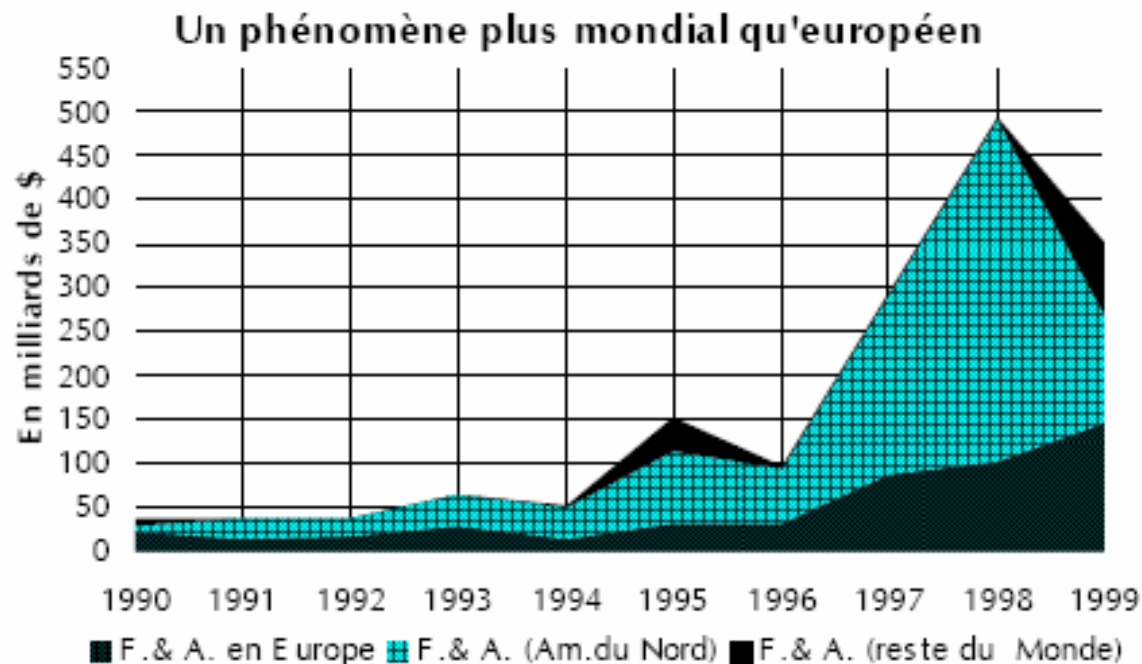
- o Les stratégies d'internationalisation des banques européennes s'est, premier paradoxe, davantage orientée vers d'autres zones que celles de l'union.
- o Pas ou peu d'opération de fusions entre égaux à l'international exception l'acquisition d'abbey par SCH



1.3.2 Le glacis transfrontière

- o Ce faible nombre est motivé par:
 - Difficultés de fusionner des cultures
 - Potentiel relativement faible de réduction des coûts et d'amélioration des ratios d'efficacité

1.3.2 Le glacis transfrontière



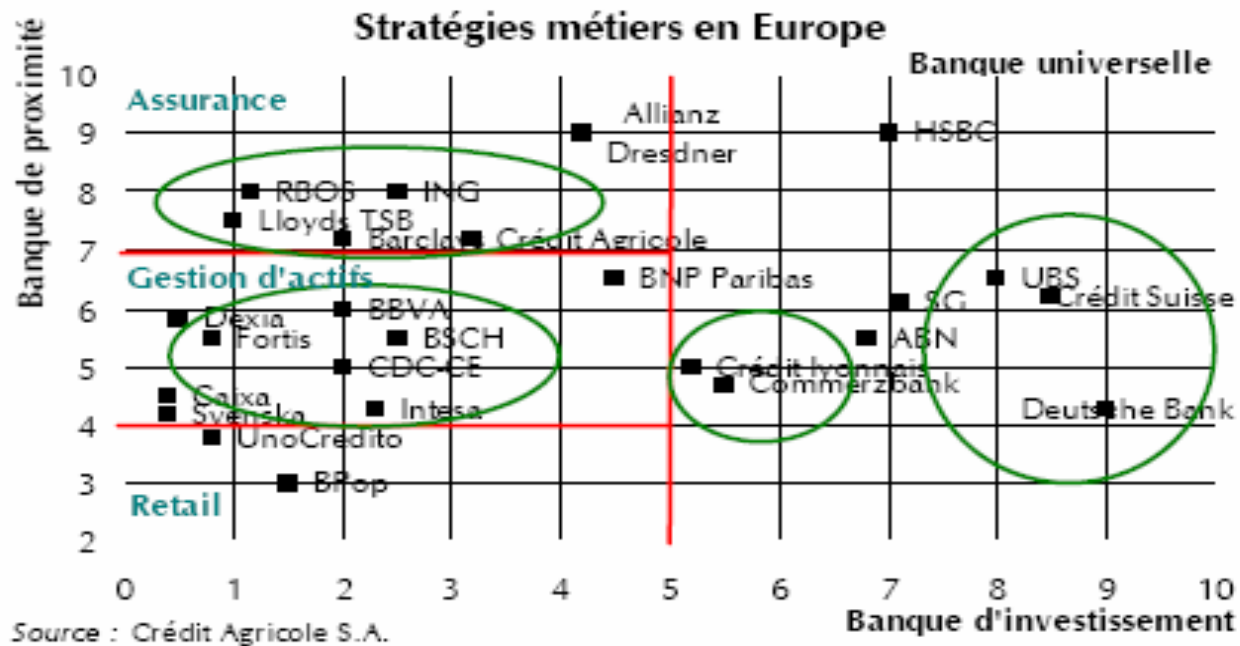
Source : Group of Ten, Report on consolidation in the Financial Sector, Janvier 2001



1.3.2 Le glacis transfrontière

- o Il ne semble exister aucun modèle archétype de la banque du XXI siècle. Toutefois on peut distinguer au sein de l'Europe deux stratégies:
 - La banque européenne universelle
 - La banque européenne spécialisée

1.3.2 Le glacis transfrontière





Conclusion

- Modèle stratégique dominant en Europe: la banque universelle de proximité
 - Les opérations intrasectorielles sont restées très largement prédominantes même si quelques groupes majeurs de bancassurance, se sont formés au cours de cette période.
 - A coté du modèle de bancassurance et de quelques acteurs spécialisés sur des niches d'activité



Conclusion

- o deux modèles stratégiques ont émergé en Europe au cours de la période récente.
 - D'une part les pure players dans l'activité banque d'investissement Deutsche bank et crédit suisse (crédit
 - D'autre part des établissements que nous qualifierons de banque universelle de proximité
 - Autre tendance de fond, l'engouement pour la gestion d'actif et la banque privé



Conclusion

- o La diversification tous azimut n'étant plus d'actualité, les établissements bancaires ont mis en œuvre des stratégies de recentrage vers les métiers de base.
- o On parle aussi de banques multispécialisées



2 Les modalités de croissance : alliances ou fusion ?

- Une deuxième série d'interrogations est relative aux formes juridiques de la croissance bancaire
- Les partenariats des années 1990 semblent avoir fait long feu, à l'image des tentatives infructueuses de la Bnp et de la Dresdner bank.
- La voie des fusions et acquisitions ne semble pas plus convaincante.
- Quelle sera alors la voie royale de la construction bancaire européenne. ? La réponse à cette question ne peut être unanime.



2 Les modalités de croissance : alliances ou fusion ?

- o Le choix offert se résume à 2 questions :
 - Faut-il procéder à des fusions nationales ou à des regroupements transfrontaliers ?
 - Une banque doit-elle s'implanter à l'étranger à travers des filiales et succursales, donc par une politique d'acquisition, ou, au contraire, privilégier des accords de coopération (alliances) ?



2 Les modalités de croissance : alliances ou fusion ?

- o 2.1 Fusions et acquisitions : quelles logiques sous jacentes ?
- o 2.2 Alliances et partenariats



2.1 Les fusions et acquisitions : les logiques sous jacentes

- o Les principales motivations sont nombreuses et il est rare qu'elles soient univoques, la difficulté étant alors de les hiérarchiser.
- o Distinguer les facteurs internes des facteurs externes des F&A est un moyen de clarification.



2.1.1 Les facteurs externes : le rôle moteur de l'environnement

- La globalisation financière
 - La poursuite du mouvement de déréglementation financière
 - L'essor des marchés financiers et l'intégration des bourses européennes
 - Le phénomène de désintermédiation et le poids des investisseurs institutionnels
 - La croissance du commerce mondial et des échanges de biens et de personnes



2.1.1 Les facteurs externes : le rôle moteur de l'environnement

- Le cycle financier (fin des années 90 - début des années 2000)
 - Des conditions boursières favorisant le financement des F&A
 - Une croissance économique vigoureuse à la fin des années 90
 - L'essor des stratégies d'alliances et de F&A des concurrents bancaires



2.1.1 Les facteurs externes : le rôle moteur de l'environnement

o La construction européenne

- L'introduction de l'euro
- L'harmonisation des règles fiscales, juridiques et sociales



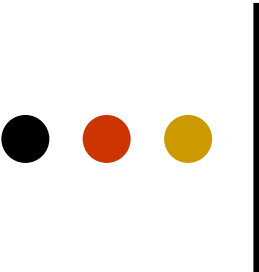
2.1.1 Les facteurs externes : le rôle moteur de l'environnement

- Les progrès technologiques
 - L'impact des NTIC. Les évolutions technologiques déforment les fonctions de coûts . ce sont les effets de modernisation qui permettent de faire baisser les coûts unitaires dans la banque, plus que les économies d'échelle ». L'effet de taille peut donc jouer positivement s'il permet de fusionner les systèmes informatiques en un système unique et surtout de les moderniser.
 - L'essor des instruments dérivés et autres innovations financières
 - Internet et le e-commerce



A la frontière des facteurs externes et internes des F&A,

- Fusionner peut avoir comme motivation une réaction aux mouvements des concurrents. Les effets de mimétisme ou tout simplement de mode jouent en effet un rôle important dans les décisions des responsables.
- Il est en effet frappant d'observer à quel point les banques européennes partagent une même vision stratégique, aujourd'hui centrée sur la banque de proximité.
- Parallèlement, devant la menace de prédateurs de taille croissante, les banques sont incitées à adopter des stratégies défensives indépendamment de logiques industrielles bien spécifiées



2.1.2 Les facteurs internes : la recherche de synergie

o On distingue

- les synergies de coûts qui visent à réduire les dépenses
- des synergies de revenus qui tendent à accroître le produit net bancaire pour un risque donné



a) Les synergies de coûts

- o Les synergies de coûts se réalisent essentiellement dans:
 - les activités de production (sièges sociaux, plates-formes produits, back office...)
 - la diffusion de systèmes d'information et de communication compatibles avec les diverses entités du groupe et lorsqu'il existe des doublons dans les réseaux de distribution.
 - Elles sont relatives à la potentialité d'économie d'échelle et de champs



a) Les synergies de coûts

- il est possible de distinguer trois aspects des économies d'échelle.
 - Le premier est lié aux fonctions d'information/réduction de l'asymétrie d'information/gestion du risque.
 - Le second se rapporte à la technologie et aux investissements nécessaires dans un contexte de pression concurrentielle accrue.
 - le troisième est relatif à l'accroissement de la division et à la spécialisation du travail.



a) Les synergies de coûts

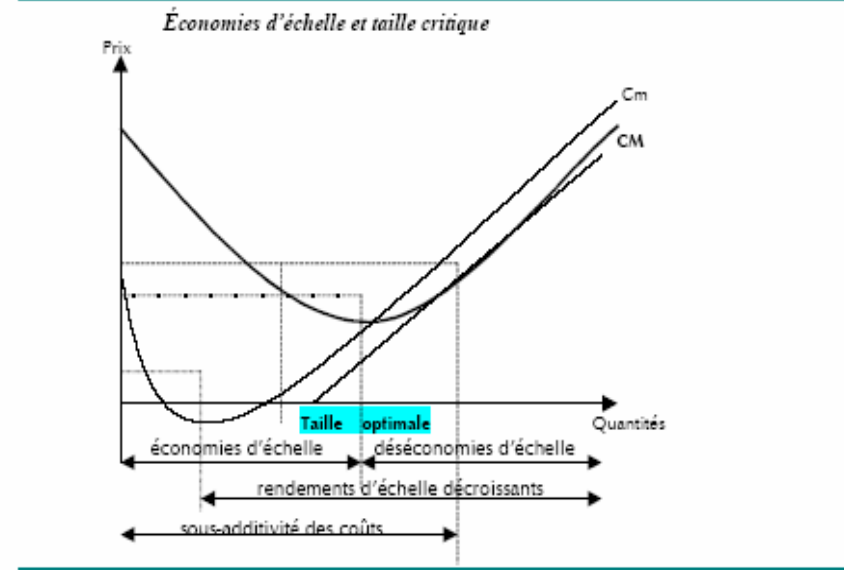
- On distingue traditionnellement deux sortes d'économies d'échelle :
 - Les économies d'échelle globales se révèlent par une décroissance du coût moyen global lorsque la banque accroît simultanément d'un pourcentage égal son offre de chaque produit.
 - Les économies d'échelle spécifiques se traduisent par une baisse du coût moyen d'un produit lorsque seule sa production augmente.



a) Les synergies de coûts

- o Concernant les économies d'échelle, les études empiriques s'accordent à reconnaître que la courbe de coût moyen a la forme d'un U écrasé, donc qu'il existe bien a priori une taille critique.
- o Elles soulignent cependant que cette taille optimale est bien inférieure à celle atteinte par les principales banques commerciales aujourd'hui.

La théorie micro-économique indique que la taille optimale d'une entreprise dépend, entre autres, de la forme de sa fonction de coût. Ainsi, pour une technologie donnée, il existe des opportunités d'économies d'échelle tant que la courbe de coût moyen (CM) demeure décroissante avec l'augmentation de sa capacité de production. Au-delà d'un certain seuil (atteint au minimum du coût moyen), que l'on nomme « taille critique », les coûts unitaires augmentent à nouveau, pour retrouver un régime de rendements décroissants classiques.





a) Les synergies de coûts

- o Il est difficile toutefois d'établir un lien entre la taille d'une banque et sa rentabilité. Les études ne débouchent sur aucune conclusion claire en matière d'économies d'échelle. « Lorsqu'une banque augmente son volume d'activité, cela n'a pas un impact majeur sur le coût unitaire du produit ou du service qu'elle vend »



a) Les synergies de coûts

- o Les économies d'envergure (qualifiées également d'économies de gamme) désignent la possibilité de réduire les coûts par le biais de la diversification.
- o Celles-ci ont pour origine des facteurs qui sont partagés ou utilisés conjointement dans la production de plusieurs produits
- o Prenant en considération l'évolution des besoins des clients, la capacité de proposer en permanence une gamme de produits et de services plus larges constitue un élément de réduction des coûts commerciaux unitaires moyens



b) Synergie de revenu

- o Les synergies de revenus proviennent quant à elles essentiellement de la vente croisée de produits (cross selling) dans les réseaux de distribution et du pouvoir de marché gagné.
- o Optimisation du couple rendement/risque
L'apparition de synergies financières est relative à la baisse du coût du capital qui peut résulter d'un effet de taille sur les marchés de capitaux ou d'une allocation des capitaux plus efficace en interne, inhérente à l'information supérieure au sein d'une même entreprise.



b) Synergie de revenu

- o Pouvoir de marché accru (ententes implicites dans les systèmes bancaires oligopolistiques)
 - L'apparition de synergies collusives a pour fondement le modèle de structure-comportement-performance (SCP) (Bain, 1951). Une concentration plus élevée facilite les comportements anticompétitifs
 - Rémunération plus basse sur les fonds collectés
 - Taux d'intérêts plus élevés sur les crédits



b) Synergie de revenu

- o Les choix alternatifs des modalités de croissance seront guidés par la recherche d'une taille critique qui sera définie par l'existence d'économies d'échelle et/ou d'économies de gamme.
- o Une banque, ayant des activités sur un ou plusieurs champs concurrentiels où elle croit en l'existence d'un seuil de taille optimale, sera tentée par la croissance par capitalisation sur ce ou ces champs si sa taille est inférieure à ce seuil.
- o En revanche, si sa taille a déjà atteint ce seuil, et dans l'hypothèse d'une courbe de coût en forme de "U", elle préférera la croissance par diversification en découvrant d'autres champs ou métiers.



2.1.3 Les modalités de mise en œuvre des F&A

o Acquisition d'un réseau

- principale modalité pour la mise en œuvre de la stratégie de la banque universelle en Europe. La plus importante contrainte tient au coût élevé d'acquisition d'un réseau.



2.1.3 Les modalités de mise en œuvre des F&A

- Acquisition d'un établissement spécialisé
 - Ce type d'acquisition concerne essentiellement les banques désirant mettre en œuvre une " stratégie de niche " pour élargir leur gamme de produits ou de services dont la production par des moyens autonomes aurait nécessité des investissements importants.



2.1.3 Les modalités de mise en œuvre des F&A

o Fusion

- C'est une modalité rapide de mise en œuvre d'une stratégie européenne. Elle permet d'acquérir une taille supérieure pour les banques qui décident de s'unir selon cette méthode et de façon plus rapide que l'acquisition ou que l'implantation



2.2 Alliances et partenariats

- o Jusqu'en 1995, beaucoup de banques ont choisi la voie de la prise de participation, telle la Deutsche Bank en Espagne et en Italie ou le Crédit Lyonnais aux Pays-Bas, en Italie, en Espagne et en Allemagne.
- o Mais les acquisitions présentent de nombreux risques : en général un coût élevé, des synergies difficiles à identifier, une culture locale « forte » et parfois très différente de celle de la banque acheteuse.



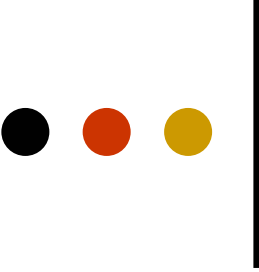
2.2 Alliances et partenariats

- o Ces dernières années ont vu de nombreux désinvestissement et la multiplication d'alliances stratégiques
 - Au sein de l'Europe la croissance interne a atteint ses limites: surbancarisation, surcapacité
 - La croissance externe se heurte à de nombreuses contraintes:



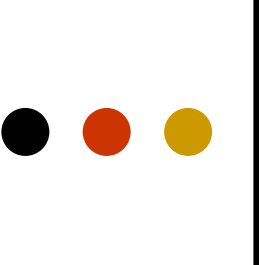
2.2 Alliances et partenariats

- L'acquisition d'un réseau bancaire nécessite une augmentation substantielle des fonds propres.
- Certains établissements de crédit se prêtent mal aux opérations de concentration, soit en raison de leur taille, soit du fait de leur caractère public.
- Les accords de coopération sont ainsi apparus comme une alternative possible aux modes de croissances traditionnels.



2.2.1 Alliances et accords de coopération: quelles motivations?

- o Quatre grands facteurs qui peuvent conduire les banques à privilégier des accords de coopération avec des établissements locaux pour s'implanter sur un autre marché, plutôt que de créer leur propre établissement ou procéder au rachat d'une institution locale



2.2.1 Alliances et accords de coopération: quelles motivations?

- Le contexte réglementaire : par exemple l'Espagne et l'Italie maintiennent encore des restrictions concernant le rachat de banques locales par des institutions étrangères.
- Des contraintes financières importantes étant donné que le rachat d'un réseau à l'étranger est très coûteux et les opportunités particulièrement rares.
- La surcapacité du secteur bancaire
- La coopération permet la flexibilité, l'autonomie et une réversibilité possible



a) Définition

- o **P. Marity et R. Smiley (1)** qui considèrent un accord de coopération comme "tout accord explicite conclu pour une longue durée entre deux ou plusieurs entreprises ; cet accord qui comprend ou non une rémunération financière, peut prendre également la forme d'un échange de biens et services ou d'informations"



a) Définition

- **Alexandre Minda et Jean-Michel Paguet (3)** utilisent une définition un peu différente des accords de coopération afin de tenir compte des spécificités du secteur bancaire. Pour eux la coopération correspond à "un accord conclu dans une perspective de longue durée, impliquant des relations et des interactions entre des firmes ou des groupes indépendants qui réunissent des actifs matériels et immatériels afin de servir un projet commun ; ce projet étant lui-même au service d'objectifs individuels ou collectifs".



a) Définition

- o Il existe d'autres définitions:
- o Chaque définition identifie un critère déterminant:
 - concurrence réelle ou potentielle (Garette),
 - forte cohérence interne et partage des décisions (Hegert et Morris)
 - création d'interdépendances et source de coordination (Morin, Minda et Paguet)



a) Définition

	Concurrence réelle ou potentielle	Partage des décisions et cohérence interne	Création d'interdépendances et source de coordination
Activités connexes	Alliances si les partenaires sont des concurrents	Alliance car forte cohérence interne	Alliance si les partenaires s'engagent fortement et si le projet se révèle créateur de richesse
Diversification géographique	Alliance sauf accord avec un partenaire local car dans ce cas pas de concurrence	Il faut un partage des responsabilités et des décisions	Alliance si les relations entre les partenaires sont fortes et structurantes
bancassurance	Alliances pour les accords d'assurance car il y a alors concurrence	Cela dépend du projet	Alliance si les relations entre les partenaires sont fortes et structurantes



b) Objectifs stratégiques des alliances

- Diminution des coûts et l'augmentation de la productivité notamment pour la technologie
- Surmonter des obstacles légaux ou politiques
- Différenciation: recherche d'une offre en terme de produits et de services dont le caractère unique est reconnu et valorisé par les consommateurs.
- Diversification géographique ou sectorielle



c) Avantages des alliances

- o L'indépendance des alliés
 - autonomie des partenaires
 - réversibilité des alliances
- o L'alliance permet d'éviter les difficultés et les risques d'échecs liés à la coexistence de cultures différentes.



d) Contenu coopératif des accords de coopération

- o Ces accords ont souvent été utilisés par les banques comme un moyen d'opérer un découplage de leurs activités.
 - recherche d'activités connexes
 - développement de produits communs et par la recherche de synergie notamment au niveau de l'utilisation des réseaux de distribution (bancassurance)



c) Contenu coopératif des accords de coopération

- o L'examen de ces deux types d'accord permet d'appliquer la définition précédente en sachant que quatre critères sont nécessaires pour définir une relation de coopération :
 - préservation de l'autonomie
 - définition d'un projet en commun
 - existence de relations entre les partenaires
 - durabilité de la relation

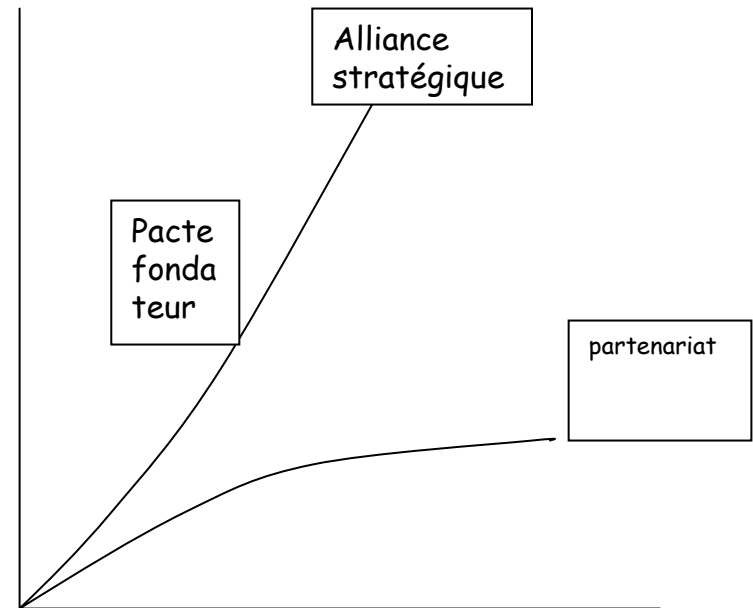


c) Contenu coopératif des accords de coopération

- o La relation d'alliance est définie par opposition au partenariat en fonction de son caractère structurant.
 - Partenariat: Celui-ci n'engage dans cette situation que des intérêts limités ou périphériques des établissements.
 - Alliance: perspective stratégique communément acceptée en général à travers un pacte fondateur de l'alliance, et porte en principe sur des actifs centraux ; on parle alors d'alliance stratégique pour signifier que les accords s'inscrivent dans la durée.

c) Contenu coopératif des accords de coopération

- o Selon F.Morin (1), "la trajectoire d'une coopération entre deux acteurs, sa dynamique réelle, est contenue dans l'option stratégique initiale : alliance stratégique ou bien partenariat limité".

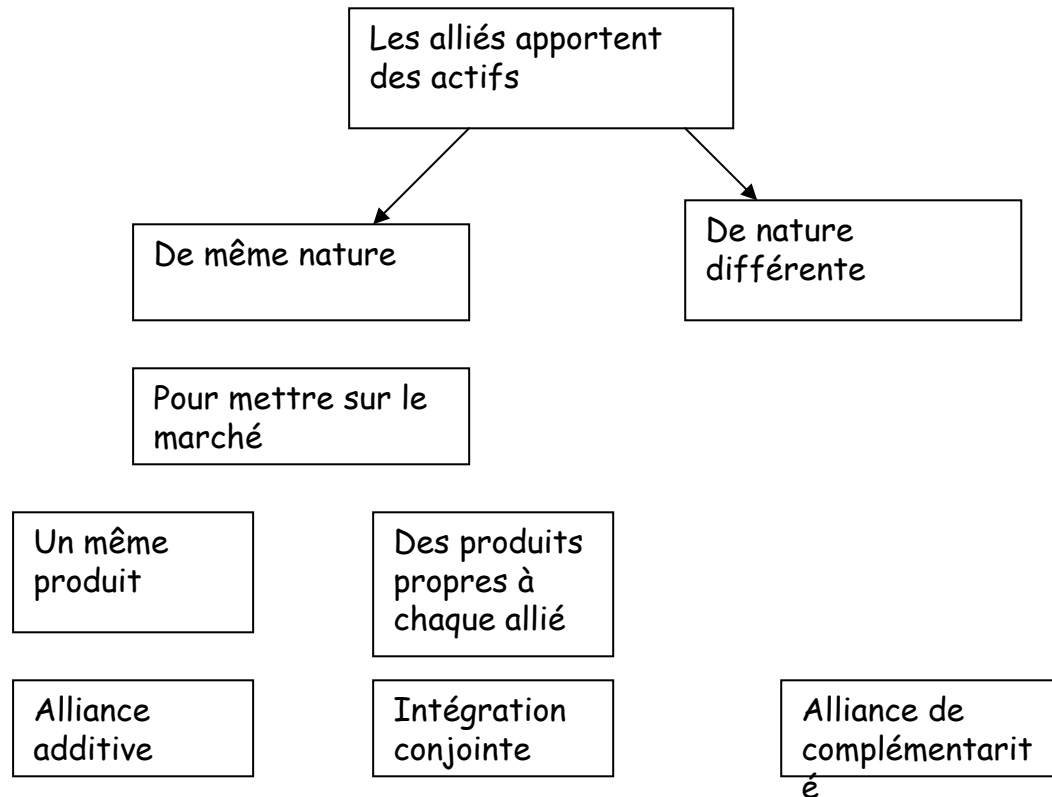


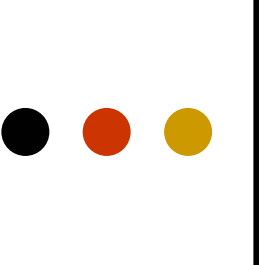


2.2.2. Les différents types d'alliances

- Les alliances verticales
- Les alliances horizontales
 - L'intégration conjointe dont l'objectif est la recherche d'économies d'échelle à un stade donné de la production.
 - L'intégration additive dont le but est d'obtenir des économies d'échelle sur le produit réalisé en commun ainsi que sur le réseau de distribution.
 - L'intégration complémentaire dont le but est de valoriser la complémentarité des contributions du fait de la différenciation qui existe entre les spécialistes.
- Les alliances conglomérales ou financières

2.2.2. Les différents types d'alliances



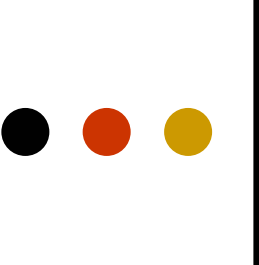


2.2.3 Mise en œuvre des alliances

o Choix du partenaire

- semblable

- collaborer avec un établissement qui a des caractéristiques (taille, métiers exercés...) proches
- s'allier avec une banque qui ne lui ressemble pas

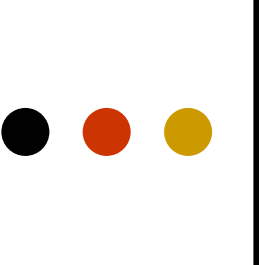


2.2.3 Mise en œuvre des alliances

- o Choix du partenaire
 - Différent (accord de complémentarité)
 - ex bancassurance

TABEAU 2 – AVANTAGES ET INCONVENIENTS DES DIFFERENTES VOIES D'ENTREE DANS LA BANCASSURANCE

	Avantages	Inconvénients
Accord de distribution	<ul style="list-style-type: none"> - souple, flexible - diversification et synergies rapidement atteintes 	<ul style="list-style-type: none"> - règlement délicat des conflits d'intérêts - effet de levier limité
Joint venture	<ul style="list-style-type: none"> - souple, flexible - diversification et synergies rapidement atteintes - le cas échéant, utilisation du nom de la banque 	<ul style="list-style-type: none"> - règlement délicat des conflits d'intérêts - effet de levier limité - création de valeur à partager
Filiale	intégration aisée	montée en régime progressive
Fusion ou acquisition	activité existante, immédiatement opérationnelle	intégration complexe



2.2.3 Mise en œuvre des alliances

- o Choix du partenaire
 - Nombre de partenaire
 - Accord multilatéraux
 - Accords bilatéraux



2.2.4 Les formes d'alliance bancaires

- o Les accords de coopération technique, technologique
- o Les accords commerciaux
- o La création en commun d'une entité nouvelle



2.2.4 Les formes d'alliance bancaires

- o Les échanges de participations dans le capital, de manière plus ou moins substantielle et avec ou non échange d'administrateurs
- o Les accords "cadres" et clubs bancaires internationaux

3 Modèles

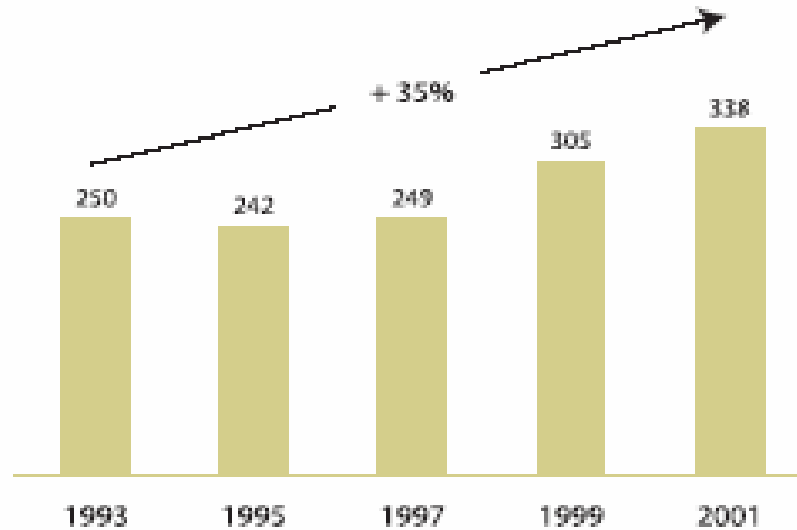
d'internationalisation des banques françaises

- o Une internationalisation tardive centrée sur la banque de détail
- o Intégration de taille modestes
- o Le nombre d'établissements des banques françaises à l'étranger a ainsi globalement augmenté de 30% entre 1993 et 2001, majoritairement hors de l'espace économique européen.

3 Modèles

d'internationalisation des banques françaises

Evolution du nombre d'implantations étrangères
des banques françaises* hors espace européen



3 Modèles

d'internationalisation des banques françaises

- o Investissements ciblés sur quelques zones géographiques historiquement liées avec la France, ne présentant pas systématiquement un fort potentiel économique.
- o Implantation partielle et tardive en europe de l'est
- o Relativement absente des marchés présentant le plus de potentiel: l'asie l'amérique du sud



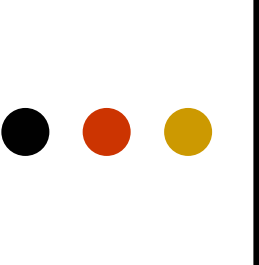
Des stratégies différentes selon les banques françaises

- o BNP-Paribas, première banque française à se développer sur l'activité de banque de détail, via BancWest en Californie, axe sa stratégie autour de la création de plaques régionales, dans le cadre de la constitution d'un modèle de banque universelle sur quelques zones ciblées, en particulier la Californie.



3.1 Des stratégies différentes selon les banques françaises

- o La Société Générale, dont le développement à l'international sur la banque de détail est récent, adopte une politique ciblée, majoritairement sur les pays d'Europe de l'Est (Tchéquie, Roumanie, Slovaquie, Bulgarie). Elle est ainsi devenue la quatrième banque étrangère de cette zone, à travers une politique d'acquisition tardive, amorcée en 1999.

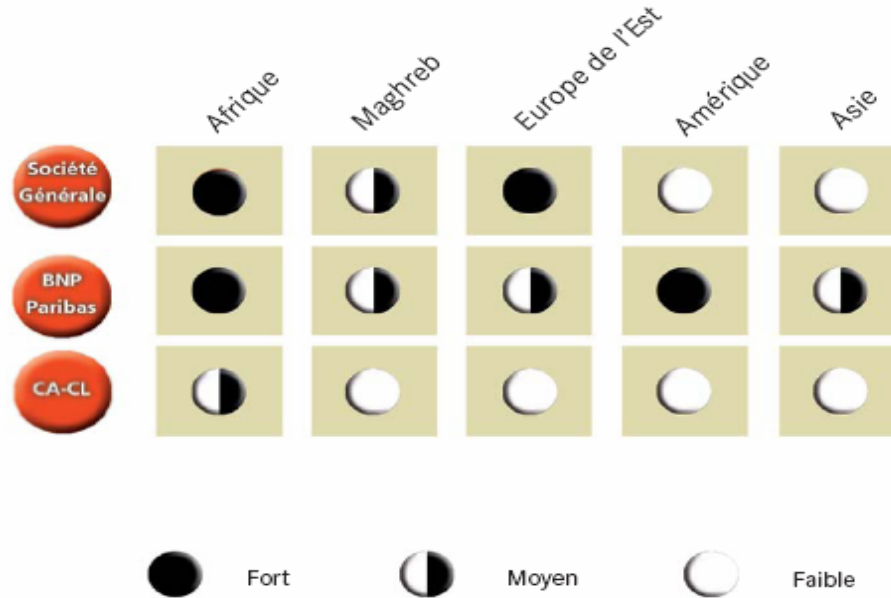


3.1 Des stratégies différentes selon les banques françaises

- o **Crédit Lyonnais-Crédit Agricole** a adopté une stratégie radicalement différente de ses concurrents à ce jour, dans une logique de participations financières avec quelques acteurs européens (Banca Intesa, Banco Esperito Santo, Commercial Bank of Greece), visant potentiellement la mise en place de partenariats industriels sur la banque de détail.

3.1 Des stratégies différentes selon les banques françaises

Répartition géographique des activités



Source : présentation aux analystes



3.2 Stratégies de développement envisageables

- o Compte tenu de leur positionnement sur les différents marchés, les banques françaises devront s'attacher à optimiser leur dispositif à l'international à travers quatre grands types d'initiatives.

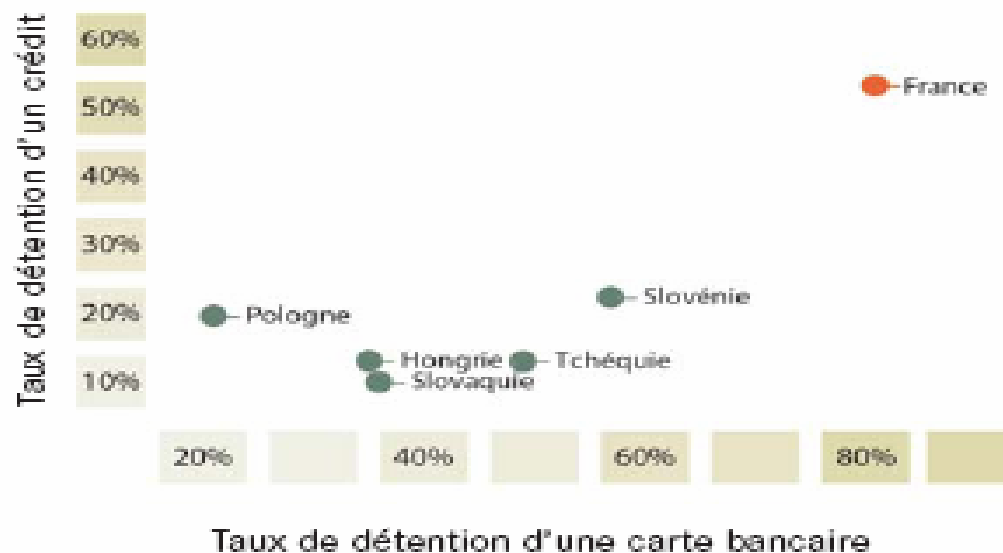


3.2 Stratégies de développement envisageables

- **Acquérir/créer** sur des zones où elles ne sont pas encore implantées, présentant un fort potentiel.
- **Intégrer** les différentes activités, rationaliser les systèmes, dans le cadre d'un modèle de banque universelle sur les zones les plus matures, où elles sont déjà présentes
- **Conquérir** des marchés en développant une offre ciblée et différenciée.
- **Diversifier** les positions et développer la part de marché locale, à partir des structures existantes, en visant des synergies de revenus entre les différentes entités présentes dans une logique de mutualisation/partage de savoirfaire

3.2 Stratégies de développement envisageables

Détention de produits bancaires sur les pays d'Europe de l'Est



Source : Deloitte Research, Dresdner Kleinwort Wasserstein, Oppenheim Research