



Chapitre 4

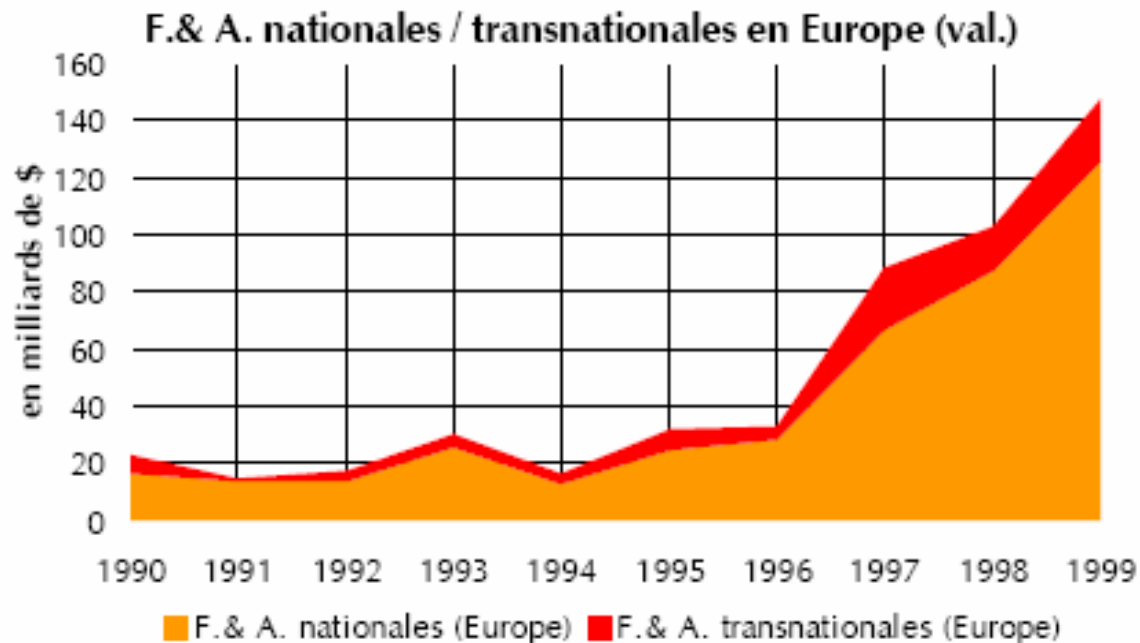
Les modalités de développement : alliances ou fusions ?

- 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.

Chapitre 4

1 Les fusions et acquisitions

o 1.1 Priorité au développement national



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



Chapitre 4

1 Les fusions et acquisitions

- 1.1 Priorité au développement national
 - L'écrasante majorité des opérations de fusions et acquisitions s'est ainsi faite à l'intérieur des frontières nationales.
 - fusion UBS-SBS en Suisse,
 - rapprochement de la Bayerische Vereinsbank et d'Hypothecken und Wechselbank en Allemagne
 - la prise de contrôle du Banesto par le Banco Santander en Espagne,
 - rachat du Crédit du Nord par la Société Générale en France,
 - rachat de Paribas par BNP
 - fusion entre le banco satander et le central hispanoBSCH,
 - fusion entre ABN et Amro,



Chapitre 4

1 Les fusions et acquisitions

○ 1.1 Priorité au développement national

- Différentes raisons peuvent expliquer cet état de fait :
 - Certaines banques considèrent que la notion de proximité est incontournable et qu'une banque étrangère ne peut faire aussi bien qu'une banque locale.
 - D'autres ne perçoivent pas l'existence d'opportunités dans le cadre d'un développement européen,
 - D'autres encore n'ont pas les ressources pour mener à bien une telle politique



Chapitre 4

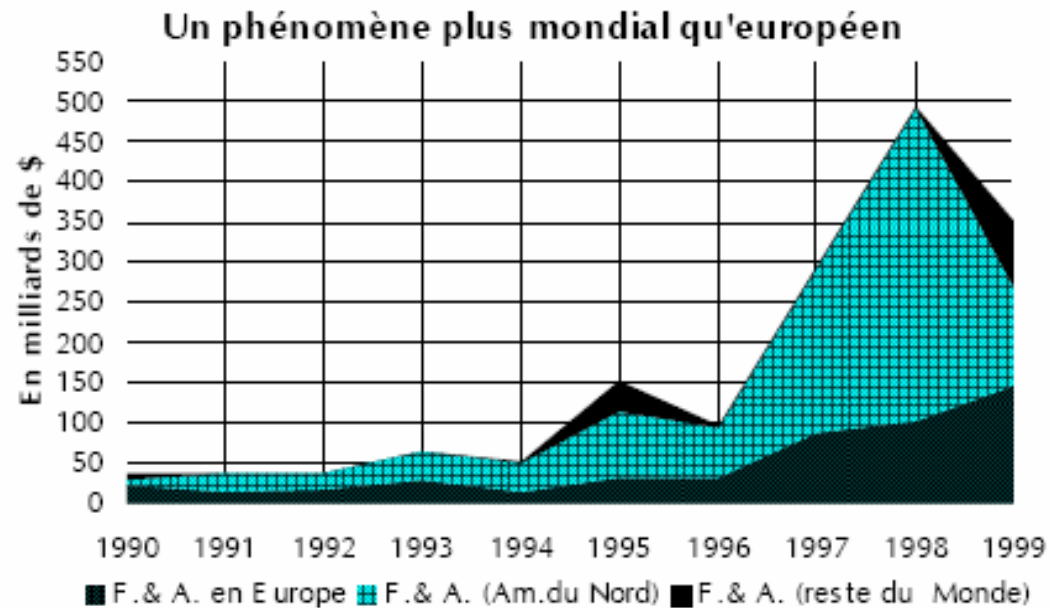
1 Les fusions et acquisitions

- 1.2 Développement des opérations transfrontières
 - Les stratégies d'internationalisation des banques européennes s'est davantage orientée vers d'autres zones que celles de l'union.
 - soit en direction du premier marché bancaire mondial, i.e. les Etats-Unis,
 - soit en direction de zones émergentes historiquement liées à certains pays européens (comme l'amérique latine pour les banques espagnoles)
 - ou jugées à fort potentiel (asie du sud est et, à un moindre degré, europe de l'est).

Chapitre 4

1 Les fusions et acquisitions

1.2 Développement des opérations transfrontières



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



Chapitre 4

1 Les fusions et acquisitions

- 1.2 Développement des opérations transfrontières
 - Il n'existe, à ce jour, aucune banque européenne qui puisse être considérée comme véritablement européenne.
 - Il n'existe en europe aucune banque qui, par son poids financier et boursier autant que par ses ambitions, fasse figure de major à l'échelle régionale.



Chapitre 4

1 Les fusions et acquisitions

- 1.2 Développement des opérations transfrontières
 - Les obstacles aux opérations transfrontières
 - Problèmes culturels linguistiques
 - Potentiel relativement faible de réduction des coûts et d'amélioration des ratios d'efficience.
 - des différences significatives de modèles économiques
 - des pratiques opérationnelles très hétérogènes dans les métiers de la banque de détail



Chapitre 4

1 Les fusions et acquisitions

- 1.2 Développement des opérations transfrontières
 - Les obstacles aux opérations transfrontières
 - Coût élevé pour des synergies incertaines
 - l'impératif de maîtrise de la politique de risques suppose une prise de participation majoritaire dès le départ
 - Abbey a coûté 13 milliards d'euros au BSCH ;
 - HVB, 20 milliards d'euros à *Unicredito* ;
 - BNL 9 milliards d'euros à BNP-Paribas.
 - Or, à ce stade, en termes de synergies industrielles, les perspectives sont loin d'être tangibles.



Chapitre 4

1 Les fusions et acquisitions

- 1.2 Développement des opérations transfrontières
 - Les obstacles aux opérations transfrontières
 - Le manque d'harmonisation européenne
 - Le retard pris en matière d'harmonisation bancaire et financière aussi bien que l'absence d'instance européenne de régulation des systèmes bancaires laissent les banques européennes face à un entrelac réglementaire qui freinerait toute ardeur européeniste.
 - Une banque qui souhaiterait être présente dans l'ensemble des pays européens serait soumise à ce jour à une trentaine de législations différentes...
 - cela est particulièrement vrai en matière de banque de détail, secteur dans lequel la dimension réglementaire pèse d'un poids plus lourd que dans tout autre métier bancaire.



Chapitre 4

1 Les fusions et acquisitions

- 1.2 Développement des opérations transfrontières
 - Des opérations régionales au développement d'opérations véritablement européennes
 - 1996, le Crédit Local de France et le Crédit communal de Belgique se réunissent au sein de Dexia ; elle-même prenant 40 % de Crediop (Italie),
 - 1999, un rapprochement de banques et de compagnies d'assurances belges et néerlandaises donne naissance à Fortis ;
 - 2000, *Nordbanken* (Suède), *Merita Bank* (Finlande),
 - 2000 *Unidanmark* (Danemark) et *Christiana Bank og Kreditkasse* (Norvège) forment *Nordea*, première institution scandinave.
 - rachat de Bruxelles Lambert (Belgique) par ING (Pays-Bas),
 - le rachat de Baring par ING
 - de Warburg par SBS.



Chapitre 4

1 Les fusions et acquisitions

- 1.2 Développement des opérations transfrontières
 - Des opérations régionales au développement d'opérations véritablement européennes
 - En 2000, HSBC acquiert le CCF. Il s'agit de la première opération de taille dont l'échelle n'est plus seulement régionale. Elle demeurera isolée jusqu'à la reprise, en 2004, d'*Abbey National*, sixième banque de dépôts britannique, par le BSCH.
 - Suivront plusieurs opérations :
 - 2005 Unicredito – HVB,
 - 2005 ABN Amro - Antoveneta
 - 2006 BNPP – BNL, ...



Chapitre 4

1 Les fusions et acquisitions

- 1.2 Développement des opérations transfrontières
 - Des opérations régionales au développement d'opérations véritablement européennes
 - La plupart des observateurs attendent dès lors l'apparition de grandes banques de taille européenne et s'étonnent de la lenteur de leur constitution. Il reste toutefois d'importants obstacles à une intégration complète du secteur bancaire européen :



Chapitre 4

1 Les fusions et acquisitions

- 1.2 Développement des opérations transfrontières
 - Les forces à l'origine de l'impulsion d'un mouvement de fusions européennes
 - **Considérations micro économiques**
 - L'existence de capitaux excédentaires pour certaines banques,
 - le souci de diversification des risques au plan géographique,
 - la révélation, au vu des premières opérations réalisées, du potentiel d'économies attaché à des rapprochements transfrontières, même dans le cadre d'une réglementation bancaire européenne encore insuffisamment homogénéisée ;



Chapitre 4

1 Les fusions et acquisitions

- 1.2 Développement des opérations transfrontières
 - Les forces à l'origine de l'impulsion d'un mouvement de fusions européennes
 - **Considérations politiques**
 - Le protectionnisme bancaire n'est plus de façon aussi prégnante une barrière aux acquisitions par des groupes étrangers.
 - La position de la Commission européenne, à cet égard, est sans équivoque : la restructuration, à une échelle transnationale, du secteur financier européen est indispensable à une allocation efficace des ressources au sein de l'Union.



Chapitre 4

1 Les fusions et acquisitions

- 1.2 Développement des opérations transfrontières
 - Les forces à l'origine de l'impulsion d'un mouvement de fusions européennes
 - **Considérations stratégiques**
 - La menace d'acquéreurs potentiels que constituent les géants bancaires, notamment américains, tels que Citigroup, Bank of America et JP Morgan-Chase.



Chapitre 4

1 Les fusions et acquisitions

- 1.3 Les fusions et acquisitions : quelles logiques sous jacentes ?
 - Les principales motivations sont nombreuses et il est rare qu'elles soient univoques, la difficulté étant alors de les hiérarchiser.
 - Distinguer les facteurs internes des facteurs externes des F&A est un moyen de clarification



Chapitre 4

1 Les fusions et acquisitions

- 1.3 Les fusions et acquisitions : quelles logiques sous jacentes ?
 - 1.2.1 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



Chapitre 4

1 Les fusions et acquisitions

- 1.3 Les fusions et acquisitions : quelles logiques sous jacentes ?
 - 1.2.1 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



Chapitre 4

1 Les fusions et acquisitions

- 1.3 Les fusions et acquisitions : quelles logiques sous jacentes ?
 - 1.2.1 Les facteurs externes : le rôle moteur de l'environnement
 - **La construction européenne**
 - L'introduction de l'euro
 - L'harmonisation des règles fiscales, juridiques et sociales



Chapitre 4

1 Les fusions et acquisitions

- 1.3 Les fusions et acquisitions : quelles logiques sous jacentes ?
 - 1.2.1 Les facteurs externes : le rôle moteur de l'environnement
 - **Les progrès technologiques**
 - Les évolutions technologiques déforment les fonctions de coûts 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



Chapitre 4

1 Les fusions et acquisitions

- 1.3 Les fusions et acquisitions : quelles logiques sous jacentes ?
 - 1.2.2 Les facteurs internes : la recherche de synergie
 - 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



Chapitre 4

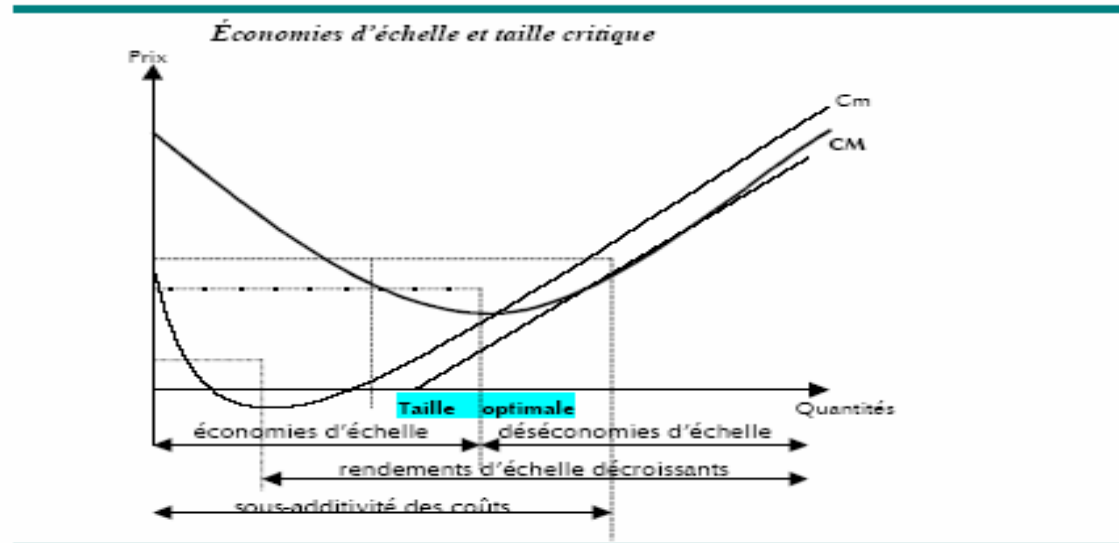
1 Les fusions et acquisitions

- 1.3 Les fusions et acquisitions : quelles logiques sous jacentes ?
 - 1.2.2 Les facteurs internes : la recherche de synergie
 - Réduction des coûts
 - 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

Chapitre 4

1 Les fusions et acquisitions

- 1.3 Les fusions et acquisitions : quelles logiques sous-jacentes ?
 - 1.2.2 Les facteurs internes : la recherche de synergie
 - Réduction des coûts
 - Les économies d'échelle





Chapitre 4

1 Les fusions et acquisitions

- 1.3 Les fusions et acquisitions : quelles logiques sous-jacentes ?
 - 1.2.2 Les facteurs internes : la recherche de synergie
 - Réduction des coûts
 - Les économies d'échelle
 - 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.



Chapitre 4

1 Les fusions et acquisitions

- 1.3 Les fusions et acquisitions : quelles logiques sous jacentes ?
 - 1.2.2 Les facteurs internes : la recherche de synergie
 - Réduction des 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.



Chapitre 4

1 Les fusions et acquisitions

- 1.3 Les fusions et acquisitions : quelles logiques sous jacentes ?
 - 1.2.2 Les facteurs internes : la recherche de synergie
 - Réduction des coûts
 - Les économies d'échelle: globales ou spécifiques
 - 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.



Chapitre 4

1 Les fusions et acquisitions

- 1.3 Les fusions et acquisitions : quelles logiques sous jacentes ?
 - 1.2.2 Les facteurs internes : la recherche de synergie
 - Réduction des coûts
 - Les économies d'échelle
 - 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.
 - Elles soulignent cependant que cette taille optimale est bien inférieure à celle atteinte par les principales banques commerciales aujourd'hui.



Chapitre 4

1 Les fusions et acquisitions

- 1.3 Les fusions et acquisitions : quelles logiques sous jacentes ?
 - 1.2.2 Les facteurs internes : la recherche de synergie
 - Réduction des coûts
 - Les économies d'échelle
 - 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



Chapitre 4

1 Les fusions et acquisitions

- 1.3 Les fusions et acquisitions : quelles logiques sous jacentes ?
 - 1.2.2 Les facteurs internes : la recherche de synergie
 - Réduction des coûts
 - Les économies de champs
 - Les économies d'envergure (qualifiées également d'économies de gamme) désignent la possibilité de réduire les coûts par le biais de la diversification.
 - les économies de gamme proviennent d'une utilisation partagée d'une même ressource dans la production de plusieurs produits.



Chapitre 4

1 Les fusions et acquisitions

- 1.3 Les fusions et acquisitions : quelles logiques sous jacentes ?
 - 1.2.2 Les facteurs internes : la recherche de synergie
 - Réduction des coûts
 - Les économies de champs
 - Les économies de gamme justifient l'intérêt qu'ont les banques de proximité à pratiquer plusieurs métiers et à associer des plate-formes de production à un réseau de distribution.
 - 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



Chapitre 4

1 Les fusions et acquisitions

- 1.3 Les fusions et acquisitions : quelles logiques sous jacentes ?
 - 1.2.2 Les facteurs internes : la recherche de synergie
 - Réduction des coûts
 - Meilleure organisation du travail, efficacité des coûts :Efficacité X
 - consensus virtuel selon lequel les différences en matière d'efficacité X parmi les banques sont relativement importantes et dominent l'efficacité d'échelle et de champ.



Chapitre 4

1 Les fusions et acquisitions

- 1.3 Les fusions et acquisitions : quelles logiques sous jacentes ?
 - 1.2.2 Les facteurs internes : la recherche de synergie
 - Réduction des coûts
 - Meilleure organisation du travail, efficacité des coûts :Efficience X
 - Définie à l'origine par Leibenstein (1966) comme représentant la variable « organisation » qui détermine l'intensité et la qualité du travail, l'efficacité X est une notion relative.
 - Elle mesure la performance d'un établissement de crédit en matière de coûts et de profits par comparaison à celle des meilleurs établissements.



Chapitre 4

1 Les fusions et acquisitions

- 1.3 Les fusions et acquisitions : quelles logiques sous jacentes ?
 - 1.2.2 Les facteurs internes : la recherche de synergie
 - Réduction des coûts
 - Meilleure organisation du travail, efficacité des coûts :
Efficacité X
 - Le terme efficacité X décrit ainsi toutes les efficacités techniques et allocatives des firmes, l'efficacité globale résultant de la conjugaison de ces deux types d'efficacité.
 - Une banque est techniquement efficace dès lors qu'elle maîtrise mieux que les autres les aspects techniques de la production bancaire et parvient à offrir le maximum de services avec un niveau de ressources donné.
 - Une banque est économiquement ou allocativement efficace si elle choisit les combinaisons de facteurs les moins coûteuses et offre les combinaisons de services les plus profitables.



Chapitre 4

1 Les fusions et acquisitions

- 1.3 Les fusions et acquisitions : quelles logiques sous jacentes ?
 - 1.2.2 Les facteurs internes : la recherche de synergie
 - Réduction des coûts
 - Concernant le secteur bancaire français, les scores d'efficacité coût et profit varient peu en fonction de la taille des établissements (Burkart, Gonsard et Dietsch, 1999).
 - Il n'existerait donc pas d'effet taille en matière d'efficacité coût ou profit. En d'autres termes, les banques exploiteraient de façon similaire les possibilités de production offertes par leur taille.



Chapitre 4

1 Les fusions et acquisitions

- 1.3 Les fusions et acquisitions : quelles logiques sous jacentes ?
 - 1.2.2 Les facteurs internes : la recherche de synergie
 - Accroissement du revenu
 - Synergies de revenu (cross selling...)
 - Les synergies de revenus proviennent essentiellement de la vente croisée de produits (cross selling) dans les réseaux de distribution et du pouvoir de marché gagné.



Chapitre 4

1 Les fusions et acquisitions

- 1.3 Les fusions et acquisitions : quelles logiques sous jacentes ?
 - 1.2.2 Les facteurs internes : la recherche de synergie
 - Accroissement du revenu
 - Synergies financières
 - Optimisation du couple rendement/risque
 - Réduction des risques, due à la diversification permise par la taille (voire à l'obtention d'une dimension too big to fail)



Chapitre 4

1 Les fusions et acquisitions

- 1.3 Les fusions et acquisitions : quelles logiques sous jacentes ?
 - 1.2.2 Les facteurs internes : la recherche de synergie
 - Accroissement du revenu
 - Synergies financières
 - 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.



Chapitre 4

1 Les fusions et acquisitions

- 1.3 Les fusions et acquisitions : quelles logiques sous jacentes ?
 - 1.2.2 Les facteurs internes : la recherche de synergie
 - Accroissement du revenu
 - Synergies financières
 - Optimisation des fonds propres
 - Réallocation des fonds propres vers des activités peu consommatrices



Chapitre 4

1 Les fusions et acquisitions

- 1.3 Les fusions et acquisitions : quelles logiques sous jacentes ?
 - 1.2.2 Les facteurs internes : la recherche de synergie
 - Accroissement du revenu
 - Synergies financières
 - L'existence de ce type de synergie n'est généralement pas acceptée par les économistes financiers parce qu'impensable si les marchés de capitaux sont totalement arbitrés.



Chapitre 4

1 Les fusions et acquisitions

- 1.3 Les fusions et acquisitions : quelles logiques sous jacentes ?
 - 1.2.2 Les facteurs internes : la recherche de synergie
 - Accroissement du revenu
 - Synergies collusives



Chapitre 4

1 Les fusions et acquisitions

- 1.3 Les fusions et acquisitions : quelles logiques sous jacentes ?
 - 1.2.2 Les facteurs internes : la recherche de synergie
 - Accroissement du revenu
 - Synergies collusives
 - Selon le modèle de SCP, la concentration du marché bancaire serait en mesure de donner aux banques la possibilité d'extraire des profits de monopole



Chapitre 4

1 Les fusions et acquisitions

- 1.3 Les fusions et acquisitions : quelles logiques sous jacentes ?
 - 1.2.2 Les facteurs internes : la recherche de synergie
 - Accroissement du revenu
 - Synergies collusives
 - La concentration faciliterait l'émergence d'arrangements tacites permettant :
 - d'offrir une rémunération plus basse sur les fonds collectés
 - de pratiquer des taux d'intérêts plus élevés sur les crédits notamment pour les petites entreprises et les consommateurs
 - Sur le marché européen, Sapienza (2002) atteste que seules les plus grandes fusions augmentent le taux de la ligne crédit, les petites baissant les taux.



Chapitre 4

1 Les fusions et acquisitions

- 1.3 Les fusions et acquisitions : quelles logiques sous-jacentes ?
 - 1.2.3 L'isomorphisme
 - 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



Chapitre 4

1 Les fusions et acquisitions

- 1.3 Les modalités de mise en œuvre des Fet A
 - 1.3.1 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.
 - La plus importante contrainte tient au coût élevé d'acquisition d'un réseau.
 - Les possibilités de rachats restent cependant limitées du fait de l'importance des réseaux publics, mutualistes ou coopératifs.



Chapitre 4

1 Les fusions et acquisitions

- 1.3 Les modalités de mise en œuvre des Fet A
 - 1.3.2 Acquisition d'un établissement spécialisé
 - Rachat d'établissements qui opèrent sur un marché considéré comme un marché porteur
 - Rachat d'établissements spécialisés sur des produits comme le crédit hypothécaire, le crédit à la consommation, le crédit-bail, ou encore l'ingénierie financière.
 - 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



Chapitre 4

1 Les fusions et acquisitions

○ 1.3 Les modalités de mise en œuvre des Fet A

● 1.3.3 Fusion

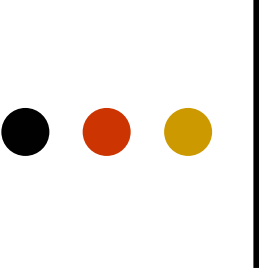
- C'est une modalité rapide de mise en œuvre d'une stratégie européenne. Elle permet d'acquérir une taille supérieure pour les banques qui décident de s'unir selon cette méthode et de façon plus rapide que l'acquisition ou que l'implantation



Chapitre 4

2 Alliances et partenariats

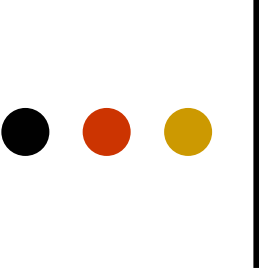
- Ces dernières années ont vu de nombreux désinvestissement et la multiplication d'alliances stratégiques
 - Au sein de l'Europe la croissance interne a atteint ses limites:
 - surbancarisation,
 - surcapacité



Chapitre 4

2 Alliances et partenariats

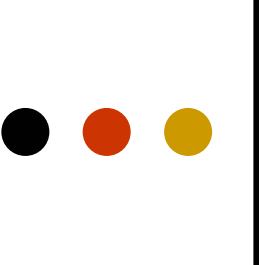
- La croissance externe se heurte à de nombreuses contraintes
 - un coût élevé ,
 - L'acquisition d'un réseau bancaire nécessite une augmentation substantielle des fonds propres.
 - des synergies difficiles à identifier,
 - une culture locale « forte » et parfois très différente de celle de la banque acheteuse.
 - Certains établissements de crédit se prêtent mal aux opérations de concentration, soit en raison de leur taille, soit du fait de leur caractère public.



Chapitre 4

2 Alliances et partenariats

- Les accords de coopération sont ainsi apparus comme une alternative possible aux modes de croissances traditionnels
- 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



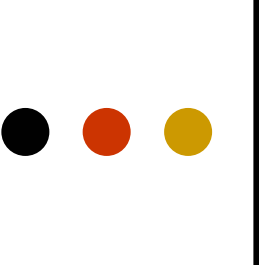
Chapitre 4

2 Alliances et partenariats

○ 2.1 Définition

● 2.1.1 Accords de coopération

- **Marity et Smiley** 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"



Chapitre 4

2 Alliances et partenariats

○ 2.1 Définition

● 2.1.1 Accords de coopération

- **Minda et Paguet** 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".



Chapitre 4

2 Alliances et partenariats

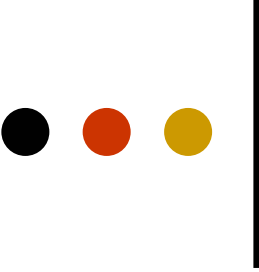
○ 2.1 Définition

● 2.1.2 Concept d'alliances bancaires

• En fonction de la nature du partenariat

- Selon **Garette** [\[1\]](#) "Les alliances stratégiques sont des associations entre plusieurs entreprises concurrentes ou qui le sont potentiellement, qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires plutôt que de mettre ce projet ou cette activité sur une base autonome, en affrontant seules la concurrence des autres firmes engagées dans la même activité et plutôt que de mettre en commun, de manière définitive et sur l'ensemble de leurs activités, la totalité des ressources dont elles disposent"

[\[1\]](#) .B.Garette, "Les alliances entre firmes concurrentes", Thèse HEC, 1991.



Chapitre 4

2 Alliances et partenariats

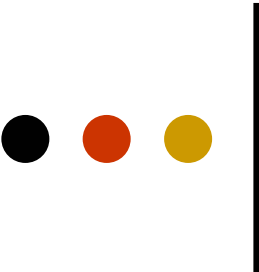
○ 2.1 Définition

● 2.1.2 Concept d'alliances bancaires

• Une définition intermédiaire

- **M. Hegert et D.Morris**[\[1\]](#) (1988) définissent le concept d'alliance à partir de quatre critères :

- Les risques et les résultats étant partagés entre les alliés, une alliance implique le partage de la prise de décision et des responsabilités (ce critère écarte la maîtrise d'œuvre confiée à une forme, comme la sous-traitance par exemple).
- Toutes les activités des partenariats ne sont pas contenues dans les alliances (il y a une autonomie préservée des alliés du fait de la coexistence de centres de décisions multiples) .



Chapitre 4

2 Alliances et partenariats

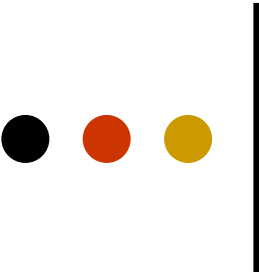
○ 2.1 Définition

● 2.1.2 Concept d'alliances bancaires

• Une définition intermédiaire

- Les alliés font des apports de façon continue au projet (flux financiers, de biens et d'informations).
- Les projets ont une forte cohérence interne (ils ne peuvent pas être découpés en sous-projets).

[1] M.Hegert et D.Morris, "Trends in international collaborative agreements of industry", Columbia Journal of World Business, vol.22, 2, in Contractor et Lorange, 1988.



Chapitre 4

2 Alliances et partenariats

○ 2.1 Définition

● 2.1.2 Concept d'alliances bancaires

● Selon la motivation de l'accord et son ampleur

● **François Morin**^[1] définit l'alliance en l'opposant au partenariat.

- l'accord s'inscrit dans le cadre d'un partenariat. Celui-ci n'engage dans cette situation que des intérêts limités ou périphériques des établissements
- l'accord intervient dans le cadre d'une 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.

● ^[1].F.Morin, "Methodologie d'analyse des alliances et des partenariats", Document de travail, LEREPToulouse, mars 1994.



Chapitre 4

2 Alliances et partenariats

- Il existe d'autres définitions:
- 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)



Chapitre 4

2 Alliances et partenariats

○ 2.2 Alliances et accords de coopération quelles motivations ?

● 2.2.1 Historique

- Les contraintes inhérentes à la croissance externe ont obligé les intermédiaires financiers à développer parallèlement de nouvelles modalités d'internationalisation.
- Les accords de coopération sont ainsi apparus comme une alternative possible aux modes de croissances traditionnels.



Chapitre 4

2 Alliances et partenariats

○ 2.2 Alliances et accords de coopération quelles motivations ?

● 2.2.1 Historique

- La coopération bancaire européenne est apparue dans les années 1970 avec la création d'Europartners, Ebic, Abecor, Interalpha, Orion et SFE.
- Au milieu des années 1980, une seconde génération d'accords a vu le jour, grâce surtout à la perspective d'entrée en vigueur du marché unique. coopération plutôt bilatérale, à l'image des alliances Crédit du Nord-Nordbanken ou Paribas-Comit.



Chapitre 4

2 Alliances et partenariats

- 2.2 Alliances et accords de coopération quelles motivations ?
 - 2.2.1 Historique
 - Mais de tels accords présentent des limites évidentes :
 - intérêt réduit à développer l'accord au-delà de ce qui est prévu,
 - risque d'asymétrie au niveau des retombées,
 - instabilité dans le temps due au manque de convergence des objectifs des deux partenaires,
 - et finalement risque que l'alliance tombe progressivement en désuétude.



Chapitre 4

2 Alliances et partenariats

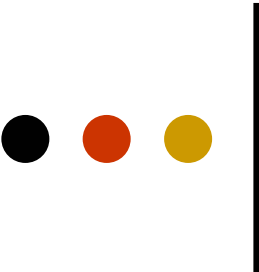
- 2.2 Alliances et accords de coopération quelles motivations ?
 - 2.2.1 Historique
 - C'est pourquoi une nouvelle génération d'alliances est apparue, caractéristique des années quatre-vingt-dix, s'appuyant sur la réalisation de l'Union Economique et Monétaire.
 - A ce titre, l'alliance BNP-Dresdner apparaît autrement plus ambitieuse que tout ce qui a pu être réalisé précédemment en matière de coopération bancaire



Chapitre 4

2 Alliances et partenariats

- 2.2 Alliances et accords de coopération quelles motivations ?
 - 2.2.1 Historique
 - On renoue ainsi avec la dimension stratégique que les accords de seconde génération avaient en définitive perdu, incluant toute les modalités d'une alliance bancaire,
 - des produits conjoints,
 - aux filiales communes
 - et à l'échange de participations,



Chapitre 4

2 Alliances et partenariats

- 2.2 Alliances et accords de coopération quelles motivations ?
 - 2.1.2 Les facteurs à l'origine du développement des alliances
 - Divers facteurs peuvent conduire les banques à privilégier des accords de coopération avec des établissements locaux pour s'implanter sur un autre marché
 - Le contexte réglementaire
 - 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 européen
 - Le maintien de la flexibilité
 - l'indépendance des alliés



Chapitre 4

2 Alliances et partenariats

- 2.2 Alliances et accords de coopération quelles motivations ?
 - 2.1.3 Logiques stratégiques sous jacentes aux stratégies d'alliance
 - Diminution des coûts et l'augmentation de la productivité notamment pour la technologie
 - partager les coûts grâce à la mise en commun de certaines de leurs activités,
 - 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.



Chapitre 4

2 Alliances et partenariats

- 2.2 Alliances et accords de coopération quelles motivations ?
 - 2.1.3 Logiques stratégiques sous jacentes aux stratégie d'alliance
 - Diversification géographique ou sectorielle
 - développer en commun de nouvelles fonctionnalités informatiques,
 - assurer à leurs clients un suivi commercial ou encore un service informatique de qualité au-delà des frontières grâce à l'interconnexion des systèmes informatiques.



Chapitre 4

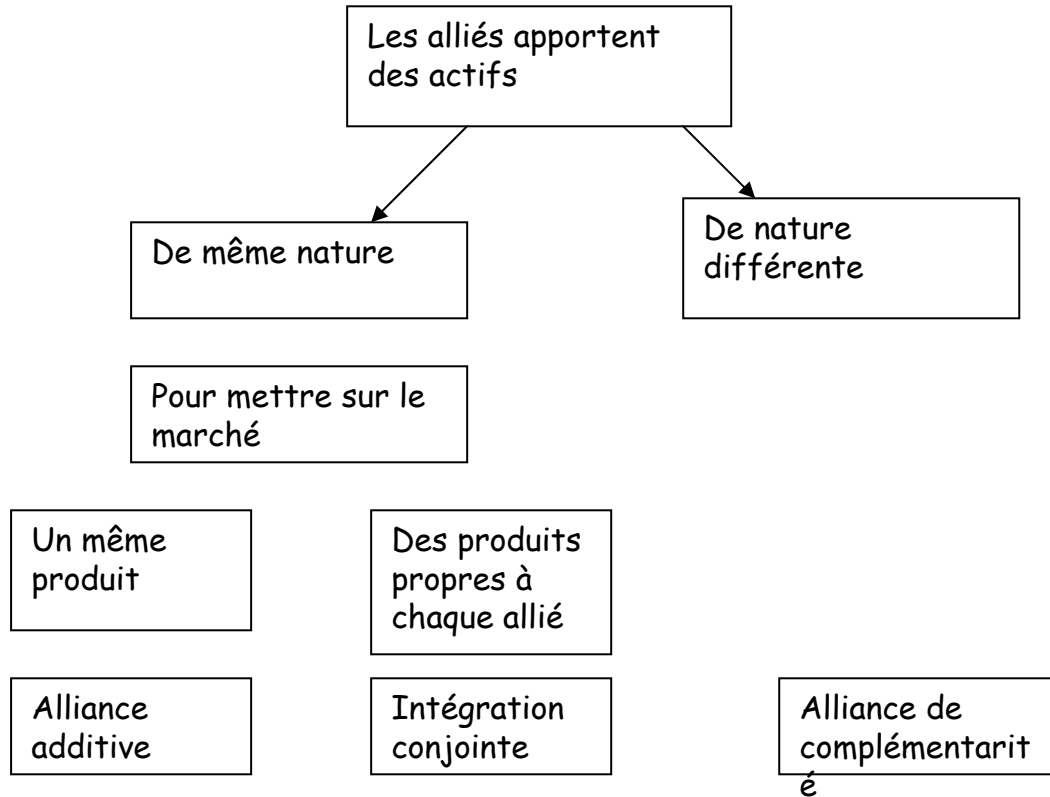
2 Alliances et partenariats

o 2.3 Typologie des alliances bancaires

- 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 conglomerates ou financières

Chapitre 4

2 Alliances et partenariats





Chapitre 4

2 Alliances et partenariats

○ 2.4 Mise en œuvre des alliances bancaires

● 2.4.1. Choix du partenaire

- Choix d'un partenaire semblable
 - partenaires ayant les mêmes intérêts et qui sont confrontés aux mêmes problèmes.
- Choix d'un partenaire de métier différent
 - Il s'agit donc de diversification.
- Choix d'un ou de plusieurs partenaires de nationalités différentes



Chapitre 4

2 Alliances et partenariats

○ 2.4 Mise en œuvre des alliances bancaires

● 2.4.2 Formes des alliances bancaires

- .Les accords de coopération technique
- Les accords commerciaux
- La création en commun d'une entité nouvelle
- Les échanges de participations dans le capital
- Les accords "cadres" et clubs bancaires internationaux