



LES ACCORDS DE COOPÉRATION : PASSÉ OU FUTUR ?

ALEXIS PILLET-WILL *

Le développement des banques européennes qui a accompagné la reconstruction des économies dans les années 1950 jusqu'à la fin des années 1980 a vu la prolifération d'accords de coopération entre ces banques ; depuis les années 1990, ces accords ont beaucoup perdu de leur substance, certains ont même été rompus. « À quoi peut-on attribuer cette évolution ? » et « Que nous réserve l'avenir ? » sont les questions que nous allons discuter.

DÉVELOPPEMENT DES ACCORDS DE COOPÉRATION

Au moment de la reconstruction économique qui suivit la Seconde guerre mondiale, les banques européennes (on devrait plutôt dire les banques nationales basées en Europe de l'Ouest) ont tout naturellement voulu accompagner leurs clients domestiques dans les marchés voisins, puis mondiaux. Les banques des vainqueurs (Grande-Bretagne, France...) ont pu rapidement reconstituer, voire simplement réouvrir leurs agences ou réseaux, dont elles disposaient, pour certaines depuis le début du XX^{ème} siècle (banques anglaises et françaises en Asie et en Afrique, par exemple).

Les banques des vaincus ont redémarré plus tard, les contraintes d'occupation ayant souvent coupé leur siège en deux ou trois unités distinctes sous contrôle allié, d'autre part, leur réseau international était en attente des autorisations de fonctionner à nouveau. De plus, la tradition chez les banques allemandes voulait que l'on privilégie l'accompagnement de ses grands clients, traditionnellement orientés vers l'exportation de produits finis à partir d'unités de production industrielle basées, pour la plupart, en Allemagne. Il fallait donc

* Associé gérant SAGISEF SARL ; Dirigeant du groupe Dresdner Bank en France de 1995 à 2001.



financer les exportations de ces clients, ce qui, dans un premier temps, ne requérait pas une présence directe de la banque dans le pays de l'importateur, mais plutôt le bon choix d'un partenaire bancaire de l'importateur. Ainsi se développa le *correspondent banking*, qui reposait sur des techniques bien rodées, qui imposait une bonne connaissance et confiance réciproque entre banques de pays et de continents différents. Les banques s'efforçaient de trouver entre elles un équilibre dans les volumes d'affaires traitées. C'est ainsi que les exportations allemandes vers l'Amérique du Sud connurent une croissance très soutenue.

À l'intérieur même de l'Europe, les banques créèrent, dans l'euphorie des rapprochements politiques, économiques et culturels des années 1960, des clubs

Précisément, 4 clubs concurrents naquirent pratiquement au même moment : Ebic, SFE, Europartners et Interalpha. Dans chacun de ces clubs, une banque importante des 6 pays membres fondateurs de la CEE était représentée : pour la France, par exemple, la Société Générale était membre de l'Ebic, la BNP de la SFE, le Crédit Lyonnais d'Europartners.

Dans la foulée, ces banques créèrent des véhicules financiers communs ayant statut de banque, installés dans une des Places bancaires internationales (Londres ou Paris), que l'on appela sans délais banques consortiales. Leur activité première était d'arranger des crédits syndiqués dont le développement, dès le milieu des années 1970, fut accéléré par le recyclage des pétrodollars dans les circuits bancaires. Dans le même temps fut créée à Paris, sous l'égide de la BNP et de la Dresdner Bank, une banque arabo-européenne, la Banque Arabe et Internationale d'Investissements (BAII), à actionnariat à peu près paritaire entre établissements du Proche-Orient et d'Europe. À noter, également à la même époque, la création à Londres d'une banque consortiale composée d'établissements en provenance d'Amérique Latine et d'Europe, Eulabank. On assiste alors à une multiplication d'initiatives de coopération, soit intra-européennes, soit spécialisées entre l'Europe et une région du monde bien déterminée.

Au sein de la Société financière européenne (SFE), pour s'attarder un peu sur ce cas, on retrouve BNP, Barclays Bank, Banca Nazionale del Lavoro (BNL), Algemene BankNederland (ABN), Banque Bruxelles Lambert (BBL) et Dresdner Bank. La Bank of America (BoA) y siège en tant que partenaire transatlantique. Une filiale commune est créée à Paris, avec statut de banque, la Banque SFE ; la SFE Holding, elle, a son siège à Luxembourg.

À partir du milieu des années 1970, au moment de la sortie de BoA du club SFE - sortie vraisemblablement due à la difficulté pour les Américains de mesurer le RoI de ce genre d'associations et de le justifier



auprès de ses exigeants actionnaires -, les banques privées membres du club (ABN, BBL, Barclays, Dresdner) prirent une nouvelle initiative sans remettre en cause formellement leur appartenance à SFE : elles créèrent un nouveau club entre elles, Associated Banks of Europe Corp - Abecor -, sans y inviter les banques nationalisées BNP et BNL. En effet, les « privées » pensaient que la raison principale du constat d'immobilisme et de lourdeur de fonctionnement du club tenait au peu d'autonomie dont disposeraient les « nationalisées ». On voulait réaliser dans ce nouveau club ce qu'on n'avait pu atteindre dans le premier. En fait, les raisons de la paralysie reconnue de SFE tenaient certainement plus au fait que les banques membres restaient concurrentes sur tous les projets de financements internationaux en discussion, ce qui ne facilitait pas la prise de décisions.

La nouveauté d'Abecor était que ses membres devaient se concentrer sur l'échange de *know-how* entre eux, favoriser la formation commune de cadres afin d'accroître leur poids sur la scène internationale. À cet effet, un secrétariat commun fut érigé à Bruxelles, dont la mission était d'organiser des rencontres et des séminaires entre spécialistes des banques membres, afin d'échanger des expériences et de commencer à créer un début de culture de banque européenne.

Bilan décevant des clubs de banques européennes

3

Les clubs bancaires étaient dans une position délicate vis-à-vis de leurs membres ; ils continuaient à se développer, certes, mais les grands espoirs des débuts, qui reposaient, d'ailleurs, sur une vision relativement imprécise de la banque internationale, étaient déçus. Les conquêtes de nouveaux clients étaient peu nombreuses, les arbitrages entre les décisions du club ou d'une banque membre, à l'origine d'une nouvelle affaire étaient délicats et sources de tensions ; en d'autres termes, la rentabilité pour les membres fut questionnée assez vite, d'autant plus que certains crédits mis dans les livres de la filiale commune étaient non performants. De plus, la position de force de chaque banque membre sur son marché domestique ne se reflétait pas dans le club, à cause des nécessaires partages de pouvoir de management, générant, là aussi, quelques frustrations.

La stratégie commune des clubs bancaires européens tendait à extraire un maximum de prestige à partir du privilège d'appartenance au club, donc une certaine notion d'exclusivité. La publicité autour de ces initiatives devait aussi y contribuer ; en fait, tous ces effets se trouvèrent dilués pour les établissements, simplement par l'effet de la dilution inhérente au nombre de participants et au fait que les clients, qu'ils soient émetteurs d'emprunts obligataires ou signataires d'un crédit syndiqué, utilisèrent adroitement la mise en concurrence des établis-



sements afin d'obtenir les meilleures conditions. La coopération, sous cette forme, avait un effet *boomerang*, les avantages de départ devenant, face aux exigences des grands clients, des inconvénients.

En ce qui concerne Abecor aussi, les résultats ne furent pas suffisants ; certes, les distingués économistes des banques membres surent mettre à profit leurs nombreux échanges et travaux pour bâtir des bases de données et des capacités d'analyses communes, dont la qualité est toujours reconnue. L'impression de blocage, déjà expérimentée au niveau des décisions de l'Europe, prises à l'unanimité, émergea assez vite et on acquit la conviction que moins les décideurs, les membres du club, étaient nombreux, mieux les décisions étaient prises. L'un des succès de cette coopération multilatérale restera Abin, l'institut de formation, commun à tous, situé en Allemagne, à Bad Hombourg, et qui multiplia au cours de cette période les séminaires spécialisés pour la promotion commune de cadres prometteurs, en français et en anglais, les deux seules langues autorisées dans cette enceinte. Un certain esprit communautaire se développa là-bas, particulièrement entre Allemands et Français, prémisses d'une idée forte qui allait prendre corps entre deux banques du club.

L'accord de coopération entre BNP et Dresdner Bank, commencé au milieu des années 1970, culmina par la signature en octobre 1996 d'un véritable traité d'alliance. La signature tardive de cet accord, prêt depuis 1994, s'explique par la durée de l'instruction du dossier par la Direction de la concurrence à Bruxelles. En effet, on imagine aisément la perplexité des fonctionnaires des Communautés européennes devant ce cas : où commence, dans une coopération à deux, l'entente illicite, et est-elle compatible avec les règles bien établies d'une saine concurrence ? Ne contribuera-t-elle pas à renchérir pour le client le prix des services bancaires ?

L'accord en question, partant du constat qu'aucune des deux banques n'avait dans le pays de l'autre une présence significative et à la hauteur de ses ambitions, ce qui l'empêchait d'y servir ses clients et d'en conquérir de nouveaux - les économies des deux pays étant arrivées à former ensemble quasiment un seul marché - se fixait comme objectif premier de mettre en œuvre tous les moyens permettant en fait à la BNP d'utiliser en Allemagne les 800 guichets de la Dresdner Bank comme s'ils étaient les siens, et réciproquement pour la Dresdner sur les 1 000 guichets de la BNP en France. Il répondait donc à la volonté affichée des deux maisons de renforcer leur présence sur le marché de l'autre sans engager les investissements considérables, nécessaires pour bâtir un réseau, et en évitant aussi l'acquisition coûteuse d'une banque dans un pays encore mal connu, avec les difficultés d'intégration qui en découlent.



Le second objectif, plus lointain, qui nécessitait la création d'une *holding* dans un pays tiers (Luxembourg pour notre cas), et qui prenait tout son sens si l'accord de coopération fonctionnait bien, était de fusionner les deux banques, donnant ainsi naissance au premier groupe bancaire transnational, qui plus est franco-allemand, avec ce que cela comportait de symbolique. Une fusion entre égaux de deux banques - seul scénario envisageable dans notre cas - intégrait une contrainte spécifique : le bon *timing* où les deux banques pouvaient présenter une capitalisation boursière comparable. Cet accord de coopération allait nettement plus loin que les accords signés à plusieurs au temps des clubs : il impliquait une coopération universelle, incluant tous les métiers de la banque, il était exclusif, c'est-à-dire réservé aux deux seuls partenaires, il prévoyait aussi une prise de participation croisée de 10 % dans le capital du partenaire et la nomination croisée d'un dirigeant de Dresdner au Conseil d'administration de la BNP, et d'un dirigeant de la BNP au Conseil de surveillance de la Dresdner Bank. On n'était jamais allé aussi loin dans la définition d'un accord de coopération.

La mise en œuvre de cet accord de coopération a été réussie dans deux domaines : l'intégration réciproque d'exploitants d'une banque dans le réseau domestique de l'autre, et la création de filiales communes aux deux banques dans les pays de l'Est.

TENDANCES ACTUELLES

L'objectif majeur, lui, ne s'est pas concrétisé. Les raisons ne sont pas spécifiques aux deux maisons concernées, mais peuvent s'appliquer à tout accord de coopération : elles sont liées à deux facteurs devenus clés pour les banques européennes au cours des 15 dernières années : l'impératif de renforcer leur présence et leur rentabilité, d'abord sur leur propre marché domestique, d'une part ; la mondialisation, d'autre part. La tendance est très nette, ces dernières années, d'acquisitions plus ou moins amicales entre banques domestiques sur leur territoire naturel afin d'accroître leur part de marché et leur rentabilité, et d'assurer une source récurrente de profits à partir d'activités classiques de crédits aux entreprises, crédits à la consommation, collecte et gestion de l'épargne, financement de logements, gestion de compte bancaire..., permettant de lisser les aléas inhérents aux activités plus cycliques que sont la gestion de fortune, ou la banque d'affaires, activités très liées à la tenue - volatile par essence - du marché des capitaux. De nombreux exemples d'acquisition en Europe montrent que l'objectif de fusion entre égaux est illusoire : au Royaume-Uni, Royal Bank of Scotland et Natwest ; en Espagne, naissance des géants BSCH et BBV ; en France, BNP et Paribas, et plus récemment, Crédit Agricole et Crédit Lyonnais illustrent cette tendance.



On peut remarquer une exception notable et surprenante dans cette évolution générale à la création de grands groupes nationaux (c'est-à-dire qui ont plus de 15 % de part de marché en collecte de dépôts et en distribution de crédits) : l'Allemagne, où les trois ou quatre grandes banques privées n'ont pas encore trouvé la voie d'un rapprochement, ni entre elles-mêmes, ni entre elles et le secteur public, très puissant et conservateur jusqu'à maintenant.

Le développement de la concurrence a été aussi exacerbé par la mondialisation : les clients peuvent choisir leur banque, c'est-à-dire celui qui va leur offrir le produit financier qu'ils cherchent au meilleur prix, grâce notamment aux progrès des technologies de l'information, à l'échelle mondiale. L'ouverture des marchés financiers, l'amélioration des capacités de distribution des produits et services financiers, le développement des études et recherches financières sur les entreprises par les banques donnent aux grandes banques européennes, les moyens de démarcher les grands clients entreprises dans le monde entier sans passer par l'intermédiaire d'une banque locale, même si certains usages du pays doivent être respectés. En effet, la formation des chefs d'entreprise a tendance à se standardiser, les mêmes méthodes de gestion et de management sont applicables partout, le client recherche le meilleur produit ou service au meilleur prix. Dans ces conditions, les accords de coopération deviennent un obstacle au développement propre à chaque banque et vont rapidement voler en éclat ou être mis en veilleuse discrètement ; en effet, comment accepter de « partager » des clients dans des activités qui se sont beaucoup développées ces dernières années, activités peu consommatrices de capital pour les banques, et donc très rentables dans une conjoncture soutenue : conseil aux entreprises (fusion/acquisition ; placement d'emprunts obligataires ; introductions en Bourse...) ; conseil aux particuliers (gestion de patrimoine).

Aujourd'hui, on peut dire que les accords de coopération ont été remplacés par une politique de développement tous azimuts par croissance interne et acquisitions des banques sur les marchés extérieurs, en jouant à fond la carte de la concurrence sur des activités et pour des clients bien ciblés (par exemple, les grandes entreprises).

Le pas n'a pas encore été franchi d'acquisitions majeures transfrontalières à l'intérieur de l'Europe. La raison principale est que ces acquisitions seraient chères par rapport à la rentabilité attendue ; les actionnaires exigent, en effet, des retours sur capital d'au moins 15 % pour les banques, et ces dernières ont besoin de toujours plus de fonds propres pour assurer leur développement et répondre aux critères de solvabilité et de liquidité imposés par les régulateurs. Les économies à réaliser semblent, en définitive, limitées parce que l'intégration ne pourrait qu'être partielle (législations et fiscalités trop disparates en



Europe) et que l'Europe est encore loin d'offrir un marché unifié comme les États-Unis d'Amérique. Les habitudes de consommation de produits bancaires, les taux d'épargne des ménages..., restent encore très divers en Europe. Alors, dans ces conditions, y a-t-il un futur pour des accords de coopération ?

QUE NOUS RÉSERVE L'AVENIR ?

Nous pensons d'abord que les tendances observées actuellement vont se poursuivre et se consolider ; les redéploiements nationaux sont loin d'être achevés, notamment en Allemagne, en Italie, et dans une moindre mesure, en France. Le Royaume-Uni, l'Espagne et la Suisse sont les plus avancés dans ce processus de regroupement, et on notera, d'ailleurs, que les effets en sont positifs puisque les banques de ces pays sont, dans l'ensemble, plus profitables que celles des grands pays au paysage bancaire plus morcelé. Les accords de coopération, les alliances fortes avaient comme socle commun la notion de partage, liée à celle de l'égalité des partenaires ; partage des risques, certes, mais aussi partage des bénéfices. Cette notion de partage des bénéfices n'est plus acceptée aujourd'hui, le renforcement des positions sur les marchés domestiques, suite aux récentes acquisitions ayant naturellement conduit à une amélioration des résultats. Pourquoi partager avec d'autres ce que l'on peut obtenir tout seul ? Cette politique de reconquête des marchés nationaux a eu un impact assez rapide sur la capitalisation boursière des banques : ainsi, aujourd'hui (automne 2004), la capitalisation boursière de BNP Paribas est nettement supérieure à celle de la Deutsche Bank, première banque allemande, alors qu'il n'y a pas 10 ans, la capitalisation de BNP, seule, était inférieure à celle de son allié de toujours, Dresdner Bank ; ceci a d'ailleurs contribué à freiner la mise en œuvre de l'accord de coopération entre les deux maisons.

Cette évolution durable ne veut pas dire que les accords de coopération n'ont aucun avenir. Leur place, à notre avis, devrait dépendre du type de banque et d'activités poursuivies.

Les banques de niche

Pour les banques de niche, pour la plupart de taille modeste, les accords de coopération vont rester possibles, voire indispensables. En effet, ces banques spécialisées, face à une concurrence de plus en plus forte de grandes banques généralistes, vont devoir concentrer leurs moyens sur le conseil aux clients, sur la relation commerciale et sur la renommée de leur marque en plus de la réputation déjà acquise. C'est sur ces créneaux de fidélisation des clients, avec un savoir-faire et une compétence démontrés, que ces petites maisons conserveront ou



trouveront leur place. Se consacrer totalement au client veut dire alors trouver les meilleurs produits sans tous les fabriquer soi-même, et surtout les vendre. Il faut donc trouver les bons partenaires qui vont développer ces produits. C'est une voie très naturelle de croissance d'accords de coopération, notamment pour les activités de gestion de l'épargne longue (épargne retraite, assurance-vie, autres produits financiers porteurs d'avantages fiscaux). Mettre le client au centre de sa stratégie veut dire aussi acheter des prestations de service techniques, liées au traitement des opérations - même limitées - avec ces clients (paiements, virements), à l'informatique, aux opérations de Bourse par exemple. En fait, la plupart des activités de support peuvent être sous-traitées à d'autres, leur laissant le soin d'exécuter les transactions demandées, tout en les laissant sous l'enseigne de la banque. Ainsi, le client conserve son interlocuteur principal à la banque, les accords entre la banque et ses sous-traitants restant une affaire entre eux seuls, invisible pour le client. Là aussi se dessine un champ de développement fertile d'accords de coopération, toute la difficulté pour la banque qui choisit cette voie étant de s'assurer de la qualité continue de la prestation de son fournisseur.

Les banques de réseaux

8

Pour les banques de réseaux, qui ont une taille suffisante pour absorber les coûts de fonctionnement de départements centraux, tel le marketing pour la recherche et le développement de nouveaux produits, et qui ont des directions centrales de service et de support au réseau, le champ d'application d'accords de coopération est moins évident. Il sera conditionné, d'une part, par l'intensité avec laquelle ces grandes banques voudront réduire leur *corporate center*, c'est-à-dire la taille de leur siège, et, d'autre part, par les choix qui seront faits dans le mode de distribution des produits. Il est certain que si les exigences de *reporting* et de contrôle, notamment vis-à-vis des autorités de tutelle nationales et européennes, sont simplifiées, les sièges des banques pourront être réduits. De même, les progrès exceptionnels que font les technologies de l'information en temps réel contiennent des gisements de productivité considérables, qui permettront aux banques de confier à d'autres de plus en plus de transactions, tout en en conservant la maîtrise et le contrôle. En ce qui concerne l'approche distribution des produits, des accords de coopération peuvent tout à fait coexister avec l'animation propre du réseau. On sait, par exemple, aujourd'hui que les produits d'assurance-vie, conçus par les assureurs, ne se vendent pas bien dans les réseaux bancaires ; par contre, on voit de plus en plus des courtiers d'assurance placer des produits d'épargne et à levier fiscal avec un succès grandissant. Sans tirer de conclusions hâtives de ces observations, on peut dire que les



banques, intéressées par le placement de produits d'épargne longue, donc de ressources stables, vont veiller de plus en plus à diversifier les circuits de distribution de ces produits (courtiers indépendants, grandes surfaces, Internet...), en complément de leur propre réseau.

Les groupes de services financiers

Pour les groupes de services financiers, enfin, qui sont les géants de demain dans la prestation globale de services financiers (dont le modèle aujourd'hui est le groupe Citicorp), l'avenir semble porteur d'accords internes à ces énormes structures. On peut, en effet, imaginer qu'un groupe qui intégrerait une grosse compagnie d'assurance, une banque d'affaires, une banque commerciale et une société de gestion et de distribution de cartes de crédit pourrait passer de nombreux accords entre ces entités pour éviter les doublons, réaliser des économies d'échelle, et mutualiser le plus de ressources possibles.

Il n'en reste pas moins que la tendance lourde nous semble plutôt aller vers des acquisitions pures et dures (y compris avec batailles boursières, *hostile take over*) au sein des banques de l'Union européenne, par des banques européennes et non européennes (américaines notamment), dès que les législations seront mieux harmonisées, et dès que les « chasseurs » auront la conviction que leur cible aura terminé le ménage chez elles (assainissement des portefeuilles de crédits, diminution du personnel...), ce qui n'est pas encore le cas.

