

marché anglais des hypothèques en achetant Commercial Credit Services Holdings et elle a créé une entreprise en participation de crédit-bail en Belgique.

### c) Les alliances banque-assurance

Le secteur financier se prépare pour 1992 par des alliances entre des banques et des compagnies d'assurances dans toute l'Europe. Ce phénomène a déjà été mentionné pour la RFA. La France a créé un actionnariat très imbriqué entre les grandes banques et les grands groupes d'assurance du secteur étatique. La Banque Indosuez, qui contrôle le groupe Victoire, a pris également une participation majoritaire dans Colonia, numéro deux de l'assurance en RFA. Ces deux institutions ont maintenant signé un accord de coopération avec Nieuw Rotterdam aux Pays-Bas et avec Baltica Holdings, une compagnie financière et d'assurance au Danemark, ajoutant la Scandinavie à un réseau qui couvre maintenant tous les pays de la CE.

Cette association pourrait servir de modèle à d'autres compagnies de taille moyenne luttant pour protéger une large part de leur marché national contre les attaques de concurrents étrangers plus puissants. Baltica, par cette opération, a atteint trois objectifs : elle s'est ouvert l'accès à un réseau paneuropéen par lequel elle pourra offrir un éventail complet de services d'assurance à ses grands clients danois lorsqu'ils s'étendent à l'étranger; son lien avec Indosuez lui facilite l'accès aux marchés des capitaux et lui permet de développer une activité spécialisée de banque d'affaires danoise; enfin, elle est maintenant protégée contre une prise de contrôle hostile et a reçu une injection de capital.

## 4.2 Les stratégies mises en place par les Canadiens

Les institutions financières canadiennes ont une conception réaliste de l'Europe de 1992. Elles la considèrent comme un

progrès majeur, offrant de grandes possibilités, mais elles calculent les risques et les dangers associés à un marché en pleine évolution. Les banques canadiennes connaissent maintenant le processus d'ouverture de leur marché à la concurrence étrangère. Elles se sont adaptées à ces défis, ont développé de nouveaux produits, amélioré leurs relations avec leur clientèle pour défendre leur marché intérieur et elles s'attendent maintenant à ce que des pays européens, l'Espagne et l'Italie par exemple, fassent preuve de la même souplesse pour s'adapter aux conditions nouvelles, et de la même détermination pour défendre leur terrain.

Il y a 450 banques étrangères à Londres et, selon certains, pour 450 raisons différentes. Elles cherchent essentiellement une présence internationale sur les plus grands marchés pour recycler les capitaux nationaux qui s'expatrient, pour suivre leur clientèle internationale à l'étranger, pour traiter leur devise nationale sur les marchés internationaux et pour travailler dans les secteurs qui leur sont fermés dans leur pays d'origine. Toutes ces raisons s'appliquent aux institutions canadiennes souvent en bien meilleure position dans certains domaines qu'un grand nombre de leurs concurrents étrangers.

### a) Une stratégie axée sur les produits

Comme nous l'avons mentionné, il est difficile et très coûteux pour une institution financière hors-CE de prendre le contrôle d'un grand réseau de succursales et de filiales couvrant un ou plusieurs États membres. En conséquence, les banques canadiennes choisissent des produits qui leur permettent d'exercer leur compétence. Ces produits peuvent être commercialisés à partir d'un centre régional par de petites équipes de spécialistes très compétents et très mobiles.

Les banques canadiennes ne prétendent pas devenir des banques universelles, mais elles veulent continuer à travailler avec leur clientèle internationale pour certains