

L'approche différente adoptée par les trois grandes banques allemandes pour étendre leur couverture de l'Europe est typique des différentes stratégies utilisées. La Deutsche Bank développe une stratégie *Allfinanz*, c'est-à-dire un large éventail de produits financiers sous un même toit. En plus de ses acquisitions, elle envahit le secteur de l'assurance, rompant un vieil accord tacite de ne pas empiéter sur le territoire des assureurs. La Dresdner Bank est beaucoup plus sélective. Elle a acquis un tiers de la Banque Internationale de Placement, l'une des principales banques de gestion de trésorerie et d'arbitrage en France. Elle renforce ses positions dans les secteurs où elle est la plus rentable tels que les changes et les produits de marché de capitaux. Dans la même ligne, la Dresdner Bank a acheté les activités de trésorerie de Elders Finance Group et elle contre la percée de la Deutsche Bank dans l'assurance en signant des accords exclusifs de commercialisation avec de grands assureurs allemands. La Commerzbank, elle, désire acquérir une participation restreinte dans des institutions européennes comparables, ses associés dans Europartners : Banco di Roma, Banco Hispano Americano et le Crédit Lyonnais.

Les acquisitions vont probablement se multiplier dans les années à venir, mais les fusions se révèlent des mariages délicats. Le gouvernement espagnol a essayé d'assembler les deux plus grandes banques du pays, Banco Español de Crédito (Banesto) et Banco Central S.A. Quelles qu'en soient les raisons, l'opération a échoué, prouvant que ce genre d'alliance n'est pas facile. L'accord entre Amro Bank des Pays-Bas et la Banque Générale de Belgique est un autre exemple. Cette opération, très médiatisée, devait créer une seule entité transnationale au terme de plusieurs étapes, mais a été abandonnée au tout début. Ces deux banques vont conserver quelques participations croisées et maintenir leur coopération, mais on est loin de l'ambition de créer une des plus

grandes banques d'Europe. L'association de ces deux banques de taille similaire était très prometteuse. Elles sont situées dans des pays voisins et connaissent une culture et des langues très proches. Elles auraient pu retirer des avantages certains en joignant leurs capacités dans la distribution des titres, dans la recherche, dans les fusions-acquisitions, et coordonner leurs réseaux étrangers, mais elles n'ont pas su trouver suffisamment de raisons pour travailler ensemble.

b) Les accords de participation

On constate une tendance générale vers la consolidation des services financiers européens grâce à des associations souples. Des alliances, des accords de coopération et les participations croisées se sont révélés plus flexibles et mieux adaptés aux diverses situations que les fusions complètes. Elles font intervenir deux ou plusieurs partenaires et associent des institutions dans divers secteurs comme les banques et les compagnies d'assurances. Une approche intéressante a été menée par un groupe de banques de taille moyenne de différents États membres, échangeant des participations croisées pour accéder à de nouveaux marchés, des produits complémentaires et des canaux de distribution. Elles y gagnent de nouveaux actionnaires amicaux et un capital accru. Banco Santander en Espagne est associée avec Hambros à Londres, l'Instituto Bancario Italiano avec le Crédit du Nord Belge pour certains produits de banque destinés aux particuliers, et Noble Lowndes et Metropolitan Life de New York pour la gestion des fonds communs et les produits d'assurance-vie.

La Compagnie Bancaire de France commercialise des produits étrangers tels que les comptes de gestion de trésorerie de Merrill Lynch. Elle se spécialise à l'échelle des groupes de produits et crée de nouveaux canaux de distribution de l'assurance-vie en association avec des banques. Elle utilise des détaillants pour le crédit à la consommation et la vente directe par correspondance pour des comptes d'épargne. Elle a aussi pénétré le