

5. LES DÉBOUCHÉS ET LES RISQUES

Les défis de gestion que comporte Europe 1992 sont complexes, mais ne sont pas différents des problèmes de mondialisation, de concurrence accrue et d'accélération de la technologie qui existent en Amérique du Nord. L'euphorie qui prévaut en Europe pourrait retomber et l'ouverture très rapide de marchés protégés depuis longtemps pourrait causer des ravages. Les Canadiens surveillent de près cette évolution, mais n'ont pas joué un rôle très actif. Le marché est très pragmatique, les acteurs doivent le rester également.

Quel que soit le rôle prééminent du marché intérieur et quelles que soient les occasions offertes actuellement sur le marché américain, les institutions financières canadiennes ne doivent pas négliger l'Europe ni lui accorder une place secondaire. La CE est probablement en train de réussir une évolution remarquable qui va donner naissance à un marché sans équivalent puisque, malgré sa taille, le marché américain reste fragmenté. L'Europe est un champ d'expériences très intéressantes qui seront certainement exportées et répétées sur les autres marchés. La CE offre un terrain de choix pour les techniques de pointe et de nouveaux produits y sont constamment mis en marché. Malgré la forte concurrence et une rentabilité incertaine, les grandes institutions financières doivent maintenir une présence en Europe. La Chase, qui a vendu en 1987 au Crédit Lyonnais ses réseaux de succursales aux Pays-Bas et en Belgique, s'y réinstalle dans le secteur des fusions et des acquisitions. La CE fournit aussi aux institutions financières nord-américaines un bon moyen de se familiariser avec les produits et services qu'elles ne sont pas autorisées à vendre dans leur propre marché, avant que ces réglementations ne soient levées. La Banque Toronto-Dominion dispose d'une bonne longueur d'avance dans la vente de produits d'assurance en anticipation de la réforme des institutions financières

attendue dans les prochains mois. La raison d'être de ces législations, nées en temps de crise, a disparu. Leur maintien n'est plus justifié. Les courtiers américains, qui s'acharnaient il y a quelques années à défendre l'entrée de banques commerciales à certains produits de banque d'affaires qui leurs étaient exclusifs, viennent d'assouplir largement leurs positions. La Banque Canadienne Impériale de Commerce, la Banque Toronto-Dominion et la Banque Royale ont déjà présenté des demandes de licences pour pouvoir souscrire et négocier les « titres non admis » sur le marché américain maintenant que les restrictions des banques commerciales opérant aux États-Unis ont été libéralisées.

La conjoncture peut aussi se retourner rapidement. Les institutions financières sont constamment soumises aux cycles qui affectent régulièrement leurs activités. Les variations de taux d'intérêts et des monnaies poussent à s'en prémunir par une diversification internationale. L'industrie automobile américaine est une bonne illustration de l'importance des profits des filiales européennes. Elles contribuent aux résultats consolidés dans une proportion très supérieure à leur part de la production totale. General Motors et Ford, grâce à l'Europe, supportent des baisses modérées de leurs résultats en raison de la chute de leur marché intérieur en 1989. À l'inverse, les profits de Chrysler, qui n'est plus présent en Europe, s'effondrent complètement. L'unification du marché européen aura des conséquences profondes, même si le résultat et l'échéance ne sont pas encore très visibles, mais il y a un avantage certain à agir parmi les premiers et à ajuster les stratégies au fur et à mesure des développements. Agir vite permet aussi de choisir les bons candidats pour réaliser des associations fructueuses. Ils seront plus rares et moins attirants lorsque les principales institutions auront noué leurs alliances.

Beaucoup de prises de participations récentes ont été réalisées sans apport de