

4. LES STRATÉGIES

En dépit des incertitudes qui entourent encore les profonds changements en cours, l'unification européenne prend forme et s'accélère. Cette réalité est maintenant visible dans les décisions de longue portée qui la rendent plus irréversible chaque jour. Les affaires européennes sont prises dans une vague de fusions-acquisitions — dont des prises de contrôle hostiles, encore peu courantes en Europe jusqu'ici. Elles ont lieu dans tous les secteurs économiques et leur nombre grandit rapidement. En 1985, parmi les 1 000 sociétés européennes les plus grandes, il y a eu 140 fusions « nationales », qui leur ont permis de renforcer le cœur de leur marché, avant de s'étendre dans d'autres pays européens. En 1987 et 1988, il y en a eu 225 par an. Les banques espagnoles sont un bon exemple de regroupement à deux pour atteindre une position de force à l'échelon national avant d'accéder au marché international : Banco de Viscaya et Banco de Bilbao, banques régionales de taille comparable, ont formé la Banco Bilbao Viscaya, nouvelle entité de taille internationale. Parallèlement, les fusions transfrontalières ont plus que doublé : de moins de 50 en 1986, elles sont passées à plus de 100 en 1987 et 1988 (voir le tableau 13).

Les dirigeants savent bien qu'ils ne peuvent pas attendre que de nouvelles situations de marché apparaissent dans tous leurs détails avant de répondre à la concurrence. Il est peut-être trop tôt pour élaborer des plans très précis, mais une vision stratégique générale doit être préparée aussitôt que possible.

4.1 Les stratégies mises en place par les Européens

a) Des acquisitions à l'étranger

Dans le monde, très peu de banques ont décidé de devenir vraiment « universelles », offrant une gamme

complète de produits à travers de grands réseaux et travaillant avec une clientèle très diversifiée, depuis les très grandes sociétés jusqu'aux particuliers. La banque de gros ne peut vivre uniquement de crédits et la banque de détail devient rentable lorsqu'elle peut négocier des produits à marge élevée tels que le crédit à la consommation, les dépôts bon marché et des possibilités additionnelles de financement par des décalages de trésorerie. De grands réseaux de succursales sont nécessaires pour distribuer les produits de détail. Les tentatives pour mettre sur pied de nouvelles installations de détail sont trop coûteuses ou trop longues à installer. Le seul moyen rationnel d'étendre sa capacité de distribution est d'acheter un réseau existant.

Quelques banques européennes ont clairement manifesté l'ambition de s'établir d'une manière convaincante dans les autres principaux États membres de la CE. La Deutsche Bank a été la plus en vue et s'est engagée dans une vague d'achats dans toute l'Europe : en Italie, elle a acheté la filiale de la Bank of America, en Espagne, elle contrôle la Banco Commercial Atlantico, en Grande-Bretagne, Morgan Grenfell et elle poursuit activement ses efforts en France. Les grandes banques françaises développent également un réseau très cohérent. Le Crédit Lyonnais est très important dans les pays du Benelux à la suite de deux acquisitions importantes et il vient de prendre une très grande participation en Italie dans le Credito Bergamasco. La Banque Nationale de Paris renforce sa présence dans tous les grands pays d'Europe dans le secteur des banques et des assurances. Les grandes banques anglaises sont bien établies en Europe et s'étendent encore, Barclays en Espagne et Lloyds Bank et Midland Bank en RFA.

Ces opérations, annoncées à grand renfort de publicité, restent limitées en nombre, car il n'y a pas beaucoup de cibles très attirantes, rentables et à des prix raisonnables. Les prises de contrôle